



BACHELORARBEIT

Herr
David Eck

**Erfolgsfaktoren von
Musikfestivals**

2015

BACHELORARBEIT

Erfolgsfaktoren von Musikfestivals

Autor:
Herr David Eck

Studiengang:
Business Management

Seminargruppe:
BM11wT1-B

Erstprüfer:
Prof. Dr. Volker J. Kreyher

Zweitprüfer:
Patrizia Nootny

Karlsruhe, 26.01.2015

BACHELOR THESIS

Success factors of music festivals

author:

Mr. David Eck

course of studies:

Business Management

seminar group:

BM11wT1-B

first examiner:

Prof. Dr. Volker J. Kreyher

second examiner:

Patrizia Nootny

Karlsruhe, 26.01.2015

Bibliografische Angaben

David Eck

Erfolgsfaktoren von Musikfestivals

Success factors of music festivals

48 Seiten, Hochschule Mittweida, University of Applied Sciences,
Fakultät Medien, Bachelorarbeit, 2015

Abstract

In vorliegender Arbeit werden die Themen Musikfestival und Eventmanagement wissenschaftlich bearbeitet. Darauf aufbauend wird eine empirische Forschung durchgeführt. Durch die Zusammenführung dieser Schritte werden die Erfolgsfaktoren von Musikfestivals formuliert und eine Handlungsempfehlung gegeben, wie Musikfestivals ihre Qualität sichern und optimieren können.

Inhaltsverzeichnis

| | |
|--|-------------|
| Inhaltsverzeichnis | V |
| Abkürzungsverzeichnis | VIII |
| Abbildungsverzeichnis | IX |
| 1 Einleitung..... | 1 |
| 1.1 Einführung in das Thema | 1 |
| 1.2 Problemstellung und Zielsetzung | 1 |
| 1.3 Vorgehensweise und Aufbau der Arbeit | 2 |
| 2 Definition der Begrifflichkeiten | 4 |
| 2.1 Event und Veranstaltung..... | 4 |
| 2.2 Musikfestival | 4 |
| 2.3 Eventmanagement..... | 5 |
| 2.4 Erfolg und Erfolgsfaktoren..... | 5 |
| 3 Marketing-Mix bei Musikfestivals..... | 6 |
| 3.1 Marketing-Mix und Dienstleistungsmarketing | 6 |
| 3.2 Produktpolitik | 7 |
| 3.3 Preispolitik..... | 9 |
| 3.4 Kommunikationspolitik | 10 |
| 3.4.1 Kommunikationspolitik und Musikfestivals..... | 11 |
| 3.4.2 Werbung | 12 |
| 3.4.3 PR und Öffentlichkeitsarbeit..... | 12 |
| 3.4.4 Sponsoring..... | 13 |
| 3.4.5 Internet, Homepage und Social Media (Web 2.0)..... | 14 |
| 3.5 Distributionspolitik | 16 |
| 3.5.1 Direkter Vertrieb..... | 16 |
| 3.5.2 Indirekter Vertrieb | 17 |
| 3.6 Personalpolitik..... | 17 |
| 4 Randbedingungen..... | 19 |
| 4.1 Rechtliche Aspekte | 19 |
| 4.2 Umwelt und Nachhaltigkeit..... | 20 |
| 4.3 Gesundheit und Hygiene..... | 21 |
| 4.4 Steuerliche Aspekte | 21 |

| | | |
|----------|---|-----------|
| 4.5 | Ordnung und Sicherheit | 22 |
| 4.6 | Versammlungsstättenverordnung..... | 22 |
| 5 | Projektmanagement | 23 |
| 5.1 | Projektdreieck im Eventmanagement | 23 |
| 5.2 | Projektstrukturplan und Arbeitsstrukturplan | 24 |
| 5.3 | Zeitplanung | 25 |
| 5.3.1 | Phasen und Meilensteine | 25 |
| 5.3.2 | Netzplan..... | 26 |
| 5.4 | Ressourcenplanung | 27 |
| 5.4.1 | Aufwandsschätzung | 28 |
| 5.4.2 | Kostenplanung | 28 |
| 5.4.3 | Personalplanung | 28 |
| 5.5 | Projektcontrolling..... | 29 |
| 5.6 | Managementtechniken | 29 |
| 6 | Empirische Forschung - Feldforschung | 30 |
| 6.1 | Prozess der empirischen Forschung | 30 |
| 6.2 | Aufbau des Fragebogens | 32 |
| 6.3 | Auswertung der Befragung..... | 33 |
| 6.3.1 | Relevanz für Kommunikations- und Vertriebspolitik | 33 |
| 6.3.2 | Auswertung Parameter-Tabelle..... | 35 |
| 6.3.3 | Erfolgsfaktoren für Festivalbesucher | 36 |
| 6.4 | Fazit der Befragung..... | 39 |
| 7 | Erfolgsfaktoren von Musikfestivals | 40 |
| 7.1 | Erfolgsfaktoren von Musikfestivals | 40 |
| 7.2 | Veranstalter und Organisation..... | 40 |
| 7.3 | Veranstaltungsort und Infrastruktur | 41 |
| 7.4 | Musik, Künstler und Programm | 42 |
| 7.5 | Randbedingungen..... | 43 |
| 7.6 | Marketing | 44 |
| 7.7 | Festivalbesucher | 45 |
| 7.8 | Eigene Identität | 46 |

| | |
|---|------------|
| 8 Handlungsempfehlungen zur Sicherung und Optimierung der Qualität von Musikfestivals..... | 47 |
| Literaturverzeichnis | XI |
| Anlagen..... | XIV |
| Eigenständigkeitserklärung | XVI |

Abkürzungsverzeichnis

| | |
|---------|--|
| BGB | Bürgerliches Gesetzbuch |
| EStG | Einkommensteuergesetz |
| GEMA | Gesellschaft für musikalische Aufführungs- und mechanische Vervielfältigungsrechte |
| GewStG | Gewerbsteuergesetz |
| HACCP | Hazard Analysis and Critical Control Point |
| HGB | Handelsgesetzbuch |
| KIT | Karlsruher Institut für Technologie |
| KStG | Körperschaftsteuergesetz |
| KSVG | Künstlersozialversicherungsgesetz |
| OWiG | Ordnungswidrigkeitengesetz |
| USP | Unique Selling Proposition |
| StGB | Strafgesetzbuch |
| UstG | Umsatzsteuergesetz |
| UVV | Unfallverhütungsvorschriften |
| VstättV | Versamlungsstättenverordnung |

Abbildungsverzeichnis

| | |
|---|----|
| Abbildung 1: Aufbau der Arbeit..... | 3 |
| Abbildung 2: 5P's des Marketing-Mix im Dienstleistungsmarketing | 7 |
| Abbildung 3: Vier Punkte der Produktpolitik bei Musikfestivals | 7 |
| Abbildung 4: Infrastruktur eines Musikfestivals | 8 |
| Abbildung 5: Kostenstellen und Einnahmequellen von Musikfestivals | 10 |
| Abbildung 6: Instrumente der Kommunikationspolitik | 11 |
| Abbildung 7: Social-Media-Kommunikation | 15 |
| Abbildung 8: Wichtige Aufgabenbereiche der Personalpolitik | 18 |
| Abbildung 9: Wichtige Steuerarten und Rechtsgrundlagen im Eventmanagement | 21 |
| Abbildung 10: Versammlungsstättenverordnung für Musikfestivals | 22 |
| Abbildung 11: Projektdreieck im Eventmanagement..... | 24 |
| Abbildung 12: Phasen-Meilenstein-Konzept Eventmanagement..... | 25 |
| Abbildung 13: Phasen und Meilensteine im Eventmanagement | 26 |
| Abbildung 14: Netzplan | 27 |
| Abbildung 15: Prozess der empirischen Forschung..... | 30 |
| Abbildung 16: Informationsquelle der Probanden | 34 |
| Abbildung 17: Ticketverkauf | 34 |
| Abbildung 18: Parameter Tabelle | 35 |
| Abbildung 19: Relevante und irrelevantere Aspekte aus Besuchersicht | 36 |
| Abbildung 20: Wichtige Faktoren für das Publikum bei einem Musikfestival | 37 |
| Abbildung 21: Sieben Erfolgsfaktoren von Musikfestivals | 40 |
| Abbildung 22: Grundbausteine des Erfolgs | 47 |
| Abbildung 23: Unterscheidung Erfolgsfaktor und essentieller Faktor | 48 |

1 Einleitung

1.1 Einführung in das Thema

Das einundzwanzigste Jahrhundert, das Zeitalter von Social Media und der virtuellen Begegnung im Web, ist für Organisationen aller Art eine große Herausforderung geworden, die es zu meistern gilt. Bei anspruchsvoller gewordenen Kunden und Stakeholdern, die auf Grund der hohen Erwartungen und Erfahrungen verwöhnt scheinen, besteht doch das Bedürfnis sich persönlich zu treffen und gemeinsam etwas zu erleben [Vgl. Graeve, 2011, S. 4; Holzbaur, 2010, Vorwort S. 1]. Eine Branche, die sich ebenfalls diesen Herausforderungen stellen muss, ist die Veranstaltungsbranche.

Aus Veranstaltersicht muss es mehr denn je das Ziel einer Veranstaltung sein, einen nachhaltigen positiven Eindruck zu hinterlassen und dabei die Veranstaltung zu einem Erlebnis werden zu lassen. Dabei geht es darum, mehr zu bieten als die Konkurrenz und sich dabei durch einen höheren Kundennutzen abzuheben. Es müssen Fehler vermieden werden und der Veranstalter für alle Einflüsse gewappnet sein [Vgl. Holzbaur, 2010, Vorwort 1].

Trotz der gestiegenen Erwartungen der Veranstaltungsbesucher müssen die früheren Veranstaltungen nicht ständig übertroffen werden, sondern manchmal ist weniger mehr [Vgl. Schmitt, 2010, S. Vorwort VI]. Deshalb ist es von zentraler Bedeutung, unter Beachtung des Budgets und der Finanzmittel, eine Veranstaltung zum Erfolg zu führen.

1.2 Problemstellung und Zielsetzung

Der Musikfestivalmarkt, der von Rockfestivals über Technofestivals bis hin zu Jazzfestivals reicht, hat es schwierig gemacht etwas Innovatives auf diesen Markt zu bringen [Vgl. Jenner/Barr/Eyre, 2012, S. 16]. Der ehemalige Chef der erfolgreichen schweizerischen Konzertagentur *Good News*, André Béchi, äußerte sich bereits 2006 in einem Gespräch zum damaligen Festivalmarkt wie folgt: „Heute sind sich alle Musikfestivals sehr ähnlich.“ Diese stilistische Ähnlichkeit führt dazu, dass man viele Musikfestivals nicht mehr voneinander unterscheiden kann. Bei gleichem Inhalt fehlt es an einem eigenen Charakter [Vgl. Glenz/Ubezio, 2006, S. 38].

In der vorliegenden Arbeit werden, neben der oben beschriebenen Problematik, weitere wissenschaftliche und praktische Herausforderungen behandelt, die in der Planung und Durchführung eines Musikfestivals aufkommen. Die Thematik Eventmanagement und

Eventmarketing wurde in der Vergangenheit schon ausführlich in der Wissenschaft diskutiert. Allerdings wurde der konkrete Bezug zum Thema Musikfestival nie richtig ausgeführt. So ist es mitunter Ziel dieser Thesis, wissenschaftliche Ansätze und Theorien auf die Gegebenheiten des Musikfestivals zu projizieren. Das Hauptziel liegt darin, zu prüfen, welche Faktoren ein Musikfestival erfolgreich machen, wobei der Erfolg vorwiegend aus Sicht des Veranstalters betrachtet werden soll. Der praktische Teil zeigt auf, was für die Besucher ein erfolgreicher Festivalbesuch darstellt. Dies kann den Veranstaltern Anhaltspunkte geben, wie das Produkt „Musikfestival“ im Jahr 2015 aussehen muss, um erfolgreich am Markt bestehen zu können.

Durch das Herausarbeiten der allgemeinen Erfolgsfaktoren von Musikfestivals soll ein theoretisches Erfolgsgerüst, welches hinter jedem erfolgreichen Musikfestival steht, geschaffen werden. Dieses Erfolgsgerüst muss vom Veranstalter mit eigenen Ideen und individuellen Umsetzungen gefüllt werden. Diese Erfolgsfaktoren sollen für große Musikfestivals, sowie für kleine Festivals Gültigkeit besitzen. Sie sollen ein möglicher theoretischer Leitfaden und Anhaltspunkt für Festivalorganisatoren, Eventveranstalter, Konzertveranstalter und Studenten im Bereich Eventmanagement sein.

1.3 Vorgehensweise und Aufbau der Arbeit

Für die Erstellung der Arbeit wird zuerst ein wissenschaftlicher Rahmen gesetzt, dem ein praktischer Teil folgt. Im wissenschaftlichen Teil werden verschiedene Theorien und Ansätze zum Thema Eventmanagement aufgearbeitet, um die Veranstaltungsbranche und das Produkt Musikfestival mit all seinen Besonderheiten zu definieren. Dabei sollen die theoretischen Grundlagen zur Planung und Organisation eines Musikfestivals geklärt werden. Auf die wissenschaftliche Theorie aufbauend, wird eine empirische Untersuchung, anhand einer quantitativen Befragung, durchgeführt. Dadurch wird versucht neue Erkenntnisse zum Thema „Erfolgsfaktoren von Musikfestivals“ zu gewinnen. Durch Zusammenführung von Theorie und Praxis werden anschließend die konkreten Erfolgsfaktoren eines Musikfestivals formuliert. Den Schlussteil bildet eine Handlungsempfehlung zur Sicherung und Optimierung der Qualität von Musikfestivals. Die Arbeit untergliedert sich in fünf Kapitel, welche wie folgt aufgebaut sind:

In Kapitel 1 werden Problemstellung und Zielsetzung der Arbeit erläutert. Des Weiteren wird die Vorgehensweise und Aufbau der Arbeit erklärt. Kapitel 2 widmet sich den Definitionen der Begrifflichkeiten Event und Veranstaltung, Eventmanagement, Musikfestival sowie Erfolg und Erfolgsfaktoren. In Kapitel 3 wird der Marketing Mix eines Musikfestivals mit seinen fünf Bereichen beschrieben. Es werden hier die Produktpolitik, Preispolitik, Kommunikationspolitik, Distributionspolitik und Personalpolitik erklärt und auf Musikfes-

tivals projiziert. Kapitel 4 beschreibt die Randbedingungen eines Festivals, die unter anderem aus rechtlichen und steuerlichen Aspekten bestehen. In Kapitel 5 wird das Projektmanagement mit der Auslegung auf die Eventbranche betrachtet.

Der praktische Teil dieser Arbeit wird in Kapitel 6 anhand einer empirischen Forschung durchgeführt: Hierbei wurde die Befragung als Instrument verwendet. Anhand dieser, sowie Analyse und Auswertung der Ergebnisse in den theoretischen Grundlagenkapitel, werden beide Teile zusammengeführt und darauf aufbauend in Kapitel 7 die wichtigen Erfolgsfaktoren eines Musikfestivals definiert. Den Abschluss der Arbeit bildet das Kapitel 8, in welchem Handlungsempfehlungen zur Sicherung und Optimierung der Qualität von Musikfestivals prägnant beschrieben werden. **Fehler! Verweisquelle konnte nicht gefunden werden.** zeigt den Aufbau der Arbeit grafisch.



Abbildung 1: Aufbau der Arbeit

Quelle: Eigene Darstellung

2 Definition der Begrifflichkeiten

2.1 Event und Veranstaltung

Unter dem Begriff Veranstaltung versteht man ein geplantes, einmaliges, zweckbestimmtes und zeitlich begrenztes Ereignis. An einer Veranstaltung kann eine Gruppe von Menschen vor Ort und/oder über Medien teilnehmen [Vgl. Rück, 2015 a]. Events sind künstlich geschaffene, einzigartige, einmalige Veranstaltungen und dabei inszenierte Ereignisse mit einem hohen wirtschaftlichen Risiko und Erlebnisfaktor [Vgl. Graeve, 2011, S. 7; Holzbaur, 2010, S. 1]. Weiter werden Events beschrieben als eine Plattform der persönlichen Begegnung. Sie sind sogenannte *Ko-Produkte* von Veranstaltern, Teilnehmern und beteiligten Dienstleistern. Dabei sind Events multisensorisch umgesetzte Erlebnisse und sprechen somit alle Sinne an [Vgl. Rück, 2015 a]. Charakteristisch für Events sind die Einmaligkeit und Positivität in der Wahrnehmung der Besucher und die Besucheraktivierung. Auf Veranstalterseite ist eine ausführliche Organisation und geplante Inszenierung signifikant.

Ein Event ist eine Veranstaltung, die zum Ereignis wird. Der Veranstaltung, die einen Grundnutzen besitzt, wird durch einen Zusatznutzen zum Event. Deshalb ist jeder Event eine Veranstaltung, aber nicht jede Veranstaltung ein Event. Davon ausgehend lässt sich zusammenfassend sagen, dass der Begriff Event als subjektiv und unscharf zu betrachten ist, da fließende Übergänge zwischen den Begriffen Veranstaltung und Event möglich sind [Vgl. Holzbaur, 2010, S. 7f].

2.2 Musikfestival

Unter einem Musikfestival versteht man eine musikalische Großveranstaltung, welche sich in der Regel alljährlich wiederholt und die an mehreren, aufeinander folgenden Tagen auf einem großen Gelände stattfinden kann [Vgl. Kleemann, 2006, S. 112]. Im Gegensatz zum alltäglich umsetzbaren Konzert unterscheidet sich ein Musikfestival durch den Veranstaltungsort, Größe, Dauer und die Gestaltung [Vgl. Graf, 1995, S. 28].

In der vorliegenden Arbeit wird speziell auf die Open Air Musikfestivals eingegangen. Unter Open Air versteht man ein live dargebotenes musikalisches Großereignis unter freiem Himmel. Dabei unterscheidet Kästle zwischen verschiedenen Veranstaltungstypen. Zum einen in örtliche Kriterien wie Outdoor und Indoor. Zum anderen nach inhaltlichen Kriterien wie Kulturveranstaltungen, Informationsveranstaltungen, Business-Events, Sport-Events und Public-Events. Das Musikfestival kann nach Kästle örtlich den

Outdoor Events und inhaltlich den Public Events zugeordnet werden [Vgl. Kästle, 2012, S. 3].

2.3 Eventmanagement

Eventmanagement beinhaltet die „Planung, Konzeption, Durchführung und Kontrolle von Events“ [Rück, 2015 b]. Dazu zählen alle planenden, organisierenden, überwachenden und steuernden Maßnahmen, die für die Veranstaltung eines Events notwendig sind. Dadurch, dass im Allgemeinen die Vorbereitung und Durchführung des Events als Projekt geplant wird, dient das Projektmanagement als Grundlage [Vgl. Holzbaur, 2010, S. 24].

2.4 Erfolg und Erfolgsfaktoren

Allgemein bezeichnet die Begrifflichkeit Erfolg das Erreichen im Vorfeld gesetzter Ziele [Vgl. Kuhl/Martens, 2009, S. 35]. Durch eine unterschiedliche Zielsetzung ist die Definition von Erfolg als sehr subjektiv zu betrachten. Was für ein Musikfestival Erfolg bedeutet, kann für ein anderes Musikfestival ein Misserfolg sein. Generell gesehen beschreibt Erfolg für ein Musikfestival, dass sowohl die Organisatoren, die Musiker, das Publikum, die Sponsoren und alle weiteren beteiligten Stakeholder für sich einen Erfolg verzeichnen können. Daraus geht hervor, dass je nach Stakeholder die Begrifflichkeit Erfolg individuell festgelegt werden muss. Für eine erfolgreiche Musikfestivalorganisation und um auf dem Markt bestehen zu können, muss in diesem Kontext kultureller, sozialer, ökonomischer sowie symbolischer Erfolg erreicht werden [Vgl. Glenz/Ubezio, 2006, S. 9].

3 Marketing-Mix bei Musikfestivals

3.1 Marketing-Mix und Dienstleistungsmarketing

In Kapitel 3 wird auf den Marketing Mix eines Musikfestivals eingegangen. Dieser besteht aus den fünf Bereichen der Produktpolitik, Preispolitik, Distributionspolitik, Kommunikationspolitik sowie Personalpolitik. Die allgemeinen Erklärungen der Begriffe werden dann auf die Eventbranche und speziell auf die Vermarktung und Relevanz für Musikfestivals übertragen.

Das Musikfestival wird als Dienstleistung verstanden. Für die Vermarktung eines Musikfestivals, als Veranstaltung ist es deshalb von großer Bedeutung es in die Sparte des Dienstleistungsmarketings, und dessen Besonderheiten, einzuordnen. Besonderheiten des Dienstleistungsmarketings sind unter anderem das sogenannte Uno-actu-Prinzip. Dieses Prinzip beschreibt, dass häufig ein gleicher Zeitpunkt von Produktion und Konsum der Sach- oder Dienstleistung besteht. Des Weiteren muss beim Dienstleistungsmarketing mit der tendenziellen Immaterialität und der damit fehlenden Lager- und Transportfähigkeit der Leistungen gearbeitet werden. Die Sicherstellung einer konstanten Dienstleistungsqualität stellt ein zentrales Marketingproblem dar. Aufgrund der meist objektiv nicht überprüfbaren Qualität spielt für die Kaufentscheidung die Mund-zu-Mund-Kommunikation eine besondere Rolle im Dienstleistungsmarketing. Die Dienstleistungsqualität ist abhängig von den Mitarbeitern und deren Qualifikation, Schulung und Motivation. Deshalb werden im Dienstleistungsmarketing die 4P's des Marketings-Mix' häufig um das fünfte P für Personalpolitik ergänzt [Vgl. Bruhn, 2014, S. 35]. Der Marketing-Mix von Veranstaltungen muss darauf ausgelegt sein, sich von Konkurrenzveranstaltungen abzuheben und so eine Differenzierung über Qualität, Service und Zusatznutzen zu schaffen. Wichtige Bausteine in der Vermarktung eines Musikfestivals sind die Zusammenarbeit mit Medienpartnern, Sponsoren sowie Presse. Das Marketing eines Musikfestivals umfasst alle Maßnahmen, um Bedürfnisse von möglichen Kunden und anderen Stakeholdern im Markt zu erkennen und alle Instrumente, um die Bedürfnisse zu befriedigen. Das Marketing bringt dabei das richtige und gewünschte Produkt zum Kunden [Vgl. Holzbaur, 2010, S. 56f].

Eine Veranstaltung wird zum Produkt, nachdem eine grundlegende Analyse, eine Zieldefinition und Festlegung von Art und Namen vorangegangen ist [Vgl. Holzbaur, 2010, S. 56]. Darauf aufbauend lassen sich nun für dieses Produkt die Marketinginstrumente ableiten. Dazu dienen bei Dienstleistungen die fünf Instrumente des Marketing-Mix. Abbildung 2 zeigt die fünf Instrumente des Marketing-Mix im Dienstleistungsmarketing.

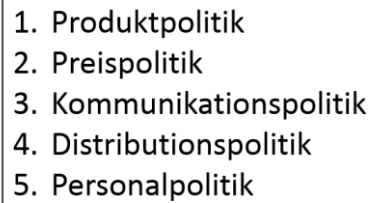
- 
1. Produktpolitik
 2. Preispolitik
 3. Kommunikationspolitik
 4. Distributionspolitik
 5. Personalpolitik

Abbildung 2: 5P's des Marketing-Mix im Dienstleistungsmarketing

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Bruhn/Meffert, 2012, S. 239

3.2 Produktpolitik

Die Produktpolitik umfasst sämtliche Entscheidungen und Handlungen, die in Zusammenhang mit der Gestaltung des Leistungsprogramms und Leistungsangebot eines Unternehmens stehen. Dieses Leistungsprogramm muss auf den Kundennutzen abgestimmt werden. Dabei ist es wichtig eine Unique Selling Proposition (USP) herauszuarbeiten, jene Eigenschaft welche das Produkt in besonderem und kaufrelevantem Maße von Konkurrenzprodukten abhebt [Vgl. Bruhn, 2014, S. 123ff]. Für den Eventveranstalter „besteht die grundsätzliche Herausforderung, diese einzelnen Bausteine so aufeinander abzustimmen, dass ein klar profiliertes und unverwechselbares Gesamtprodukt entsteht“ [Steinecke, 2013, S. 118].

Das Produkt „Musikfestival“ kann man grundsätzlich in folgende vier Punkte untergliedern die in Abbildung 3 dargestellt werden.

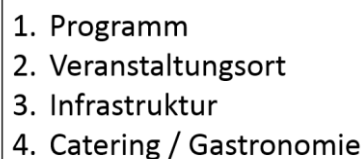
- 
1. Programm
 2. Veranstaltungsort
 3. Infrastruktur
 4. Catering / Gastronomie

Abbildung 3: Vier Punkte der Produktpolitik bei Musikfestivals

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Holzbaur, 2010, S. 59

➤ Programm

Die Wahl und Gestaltung des Programms, auch *Line Up* genannt, und Programminhalte sind maßgebend für den Charakter jedes Events. Dabei müssen die Programminhalte zum Zielpublikum passen [Vgl. Kästle, 2012, S. 71f]. Beim Musikfestival stehen eindeutig die Bands und Musikgruppen im Vordergrund. Dazu ergänzend gibt es auf manchen Musikfestivals noch ein unterstützendes Programm, wie beispielsweise Kleinkunst oder ein Familienprogramm.

➤ Veranstaltungsort

Von besonderer Gewichtung bei der Veranstaltungsplanung ist die Entscheidung über den richtigen Veranstaltungsort. Veranstaltungsort und dessen Umgebung verleihen dem Event einen ganz bestimmten Charakter und tragen wesentlich zur Identität und Erfolg des Musikfestivals bei [Vgl. Glenz/Ubezio, 2006, S. 40; Kästle, 2012, S. 45]. Bei der Wahl des richtigen Veranstaltungsortes sollten neben den rechtlichen und funktionalen Aspekten, wie z.B. Verkehrsanbindung, auch ästhetische Kriterien in die Entscheidungsfindung mit einbezogen werden [Vgl. Kästle, 2012, S. 46]. Die geographische Lage, die Attraktivität und Entwicklung des Geländes sowie die Beziehungen zur Stadt und Region sind zentrale Aspekte bei der Wahl des Veranstaltungsortes [Vgl. Glenz/Ubezio, 2006, S. 40].

➤ Infrastruktur

Abbildung 4 stellt die wesentlichen Inhaltspunkte der Infrastruktur dar.

1. Verkehrsmittel für Anreise/Transfer: z.B. Autos, Bus, Bahn, Taxi, Shuttle Busse
2. Parkplätze (Parking)
3. Campingplatz (Camping)
4. Sanitäre Anlagen: z.B. Toiletten und Dixis, Duschen, Wasserbecken
5. Bühnenbereich mit Lichtshow, Tontechnik, Bildschirmen, Aufnahmeturm, Absperrungen, Wellenbrecher, Backstage-Bereich, VIP-Bereich, Bereich für Behinderte/Rollstuhlfahrer
6. Pressezentrum mit Pressebereich
7. Sponsorenbereiche – z.B. Camel Lounge
8. Eingangsbereiche (z.B. für Festivalgelände, Campingplatz, VIP-Bereiche)
9. Absperrungen (z.B. Absperrungszäune)
10. Stände mit Logistikbereich (z.B. Essens- und Getränkestände, Infostand, Merchandising-Stand)
11. Marktplatz mit Einkaufsmöglichkeit (z.B. Supermarkt, Souvenirs),
Handyaufladestation, Steckdosen, Bankomat
12. Abfallkonzept (z.B. Mülleimer, Müllcontainer)
13. Technik/Versorgung: z.B. Wasserleitungen, Strom, Licht(Beleuchtung)
14. Zufahrten zum Gelände, Zufahrten und Wege auf dem Gelände
15. Beschilderung (z.B. Schilder)
16. Sicherheit (z.B. Einlasskontrollen/Eingänge, Polizei, Feuerwehr, Securities, Notfallzelt)

Abbildung 4: Infrastruktur eines Musikfestivals

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Glenz/Ubezio, 2006, S. 42f

➤ Catering / Gastronomie

Beim Catering stellt sich die Frage, ob der Veranstalter selbst die Leistung erbringen will oder sich dafür entscheidet diesen Bereich an externe Dienstleister, wie Catering- oder

Gastronomieunternehmen, abzugeben [Vgl. Kästle, 2012, S. 157]. Gemessen an der Erwartungshaltung der Besucher gilt es bei der Planung des gastronomischen Konzepts zu beachten, wie viele Besucher einer Veranstaltung mit Getränken und Speisen an welchem Ort, über welchen Zeitraum und in welcher Qualität bewirtet werden müssen. Die Ansprüche der Veranstaltungszielgruppe erfordern daher ein geeignetes Gastronomie-Konzept, welches sich an zielgruppenspezifischen Richtlinien und Leitbildern orientiert [Vgl. Kästle, 2012, S. 164].

3.3 Preispolitik

Wichtige Aspekte zur Bestimmung der Preispolitik eines Musikfestivals sind zum einen die quantitativen Ziele, wie beispielsweise der Gewinn, während zum anderen die Zielgruppe eine große Rolle spielt. Einen Anhaltspunkt zur Bestimmung der Preispolitik bieten vergleichbare Events. Speziell bei Veranstaltungen, das heißt beim Verkauf einer Dienstleistung ist eine genaue Definition von Preis und Leistung notwendig, um ein angemessenes Verhältnis zwischen den beiden Komponenten zu garantieren. Teil der Preispolitik beim Musikfestival ist der Kartenvorverkauf, der zur Vorfinanzierung genutzt werden kann. Ein sensibles Thema sind die Preise für Speisen und Getränke. Ein Ungleichgewicht zwischen Preis und Qualität der angebotenen Speisen und Getränken kann dazu führen, dass der gesamte Event dadurch einen bleibenden negativen Eindruck hinterlässt [Vgl. Holzbaur, 2010, S. 64ff].

Ein weiterer Aspekt der Preispolitik ist die Vorkalkulation. Diese hat zum Ziel Ticketpreise und Eintrittsgelder zu ermitteln, um grundsätzlich die Machbarkeit eines Events zu überprüfen und eine Entscheidung über dessen Durchführung herbeizuführen. Dabei werden anfallende Kosten und prognostizierte Einnahmen gegenübergestellt [Vgl. Kästle, 2012, S. 135].

Ein Instrument der Preispolitik ist die Break-Even-Analyse. Hierbei wird berechnet, welche Mengen an Speisen, Getränken und Eintrittskarten zu welchen Preisen verkauft werden müssen, um die Kosten zu decken und dabei die Gewinnschwelle zu erreichen. Dabei muss jedoch immer die Preiselastizität des Zielpublikums beachtet werden [Vgl. Holzbaur, 2010, S. 65f]. Grundlage für die Break-Even-Analyse ist eine Analyse aller Kostenstellen und Kostenträger sowie aller Einnahmequellen.

Die Kosten können in zwei Arten unterschieden werden, fixe Kosten und variable Kosten. Fixe Kosten sind Kosten, die unabhängig vom individuell gestalteten Veranstaltungsprogramm oder vom Besuchererfolg in jedem Fall entstehen. Beispiele für fixe Kosten beim Musikfestival sind Mitarbeiterkosten für Festangestellte, Kosten für die Location und die Grundgagen der Künstler. Die variablen Kosten sind dem Namen nach nicht exakt im Vorfeld einer Veranstaltung darstellbar. Grund dafür ist, dass der Veran-

stalter nicht wissen kann, wie viele Besucher tatsächlich zur Veranstaltung kommen werden und wie viel Getränke und Speisen im Laufe der Veranstaltung verzehrt werden. Demnach kann der Veranstalter solche Kosten nur aufgrund von Erfahrungswerten kalkulieren oder schätzen. Zu den variablen Kosten zählen Personalkosten und Wareneinsatzkosten [Vgl. Kästle, 2012, S. 134ff]. In Abbildung 5 werden die wichtigsten Kostenstellen und Einnahmequellen eines Musikfestivals dargestellt.

| Kostenstellen | Einnahmequellen |
|-------------------------------------|------------------------------------|
| Location | Eintrittskarten |
| Infrastruktur | Gastronomie (Speisen und Getränke) |
| Betriebskosten (Gas, Wasser, Strom) | Merchandising |
| Versicherungen | Öffentliche Zuschüsse |
| Künstlergagen | Private Zuschüsse |
| GEMA - Gebühren | Sponsoring |
| Abgaben an Künstlersozialkasse | |
| Steuern | |
| Veranstaltungstechnik | |
| Personalkosten | |
| Marketingkosten | |

Abbildung 5: Kostenstellen und Einnahmequellen von Musikfestivals

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Kästle, 2012, S. 137ff

3.4 Kommunikationspolitik

Die Kommunikationspolitik umfasst alle Kommunikationsmaßnahmen und -instrumente des Unternehmens, die darauf ausgerichtet sind, Informationen über das Angebot und Marketing eines Unternehmens nach außen an verschiedene Anspruchsgruppen und relevante Zielgruppen zu vermitteln. Nach innen wendet sich die Kommunikationspolitik an die eigenen Mitarbeiter. Ziel ist es, die Empfänger im Dienste des Marketings positiv zu beeinflussen. Der kombinierte Einsatz der verschiedenen Instrumente wird als Kommunikationsmix bezeichnet [Vgl. Esch/Schewe, 2015; Bruhn, 2014, S. 199]. Wichtig bei der Kommunikationspolitik ist es, um Streuverluste zu vermeiden, die Kommunikation zielgerichtet und zielgruppenorientiert zu betreiben [Vgl. Steinecke, 2013, S. 126].

Die Kommunikationspolitik bedient sich verschiedener wichtiger Kommunikationsinstrumente die Abbildung 6 dargestellt sind.

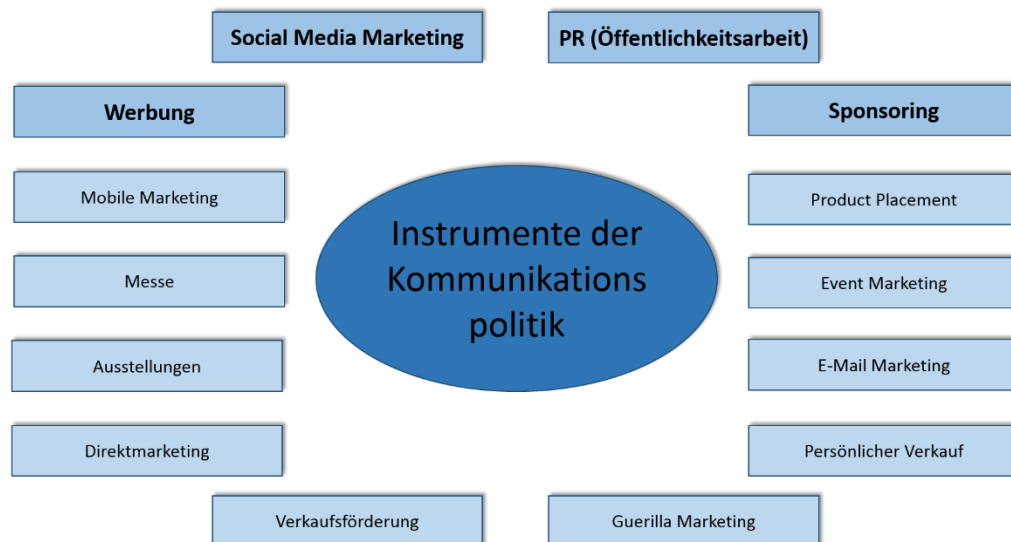


Abbildung 6: Instrumente der Kommunikationspolitik

Quelle: Eigene Darstellung

3.4.1 Kommunikationspolitik und Musikfestivals

Das generelle Problem im 21. Jahrhundert in der Kommunikation und dem Marketing ist ein sogenanntes *Informations-Overload*. Darunter versteht man, dass die Menschen an einer permanenten Informationsüberlastung leiden. Daraus lässt sich schließen, dass der Musikfestivalveranstalter innovative Formen der Kommunikation entwickeln sollte, um von den potenziellen Besuchern überhaupt wahrgenommen zu werden [Vgl. Steinecke, 2013, S. 126; Nickel, 1998, S. 19]. Ziel der Kommunikationspolitik eines Musikfestivals sollte sein, dass die Qualität der Kommunikation mit der Qualität der Veranstaltung kongruiert [Vgl. Holzbaur, 2010, S. 68].

Über die Kommunikationspolitik sollten festgelegte Zielgruppen und Kunden bereits vor Antritt der Reise Informationen über das Angebot des Musikfestivals erhalten und damit zu einem Besuch animiert werden [Vgl. Steinecke, 2013, S. 126]. Die Basis der Kommunikationsstrategie bildet eine sogenannte Situationsanalyse. Sie umfasst die Analyse der spezifischen Situation in der sich das Unternehmen befindet. Als Ergebnis der Situationsanalyse werden die wichtigsten externen Chancen und Risiken sowie die korrespondierenden Stärken und Schwächen des Unternehmens identifiziert. Darauf aufbauend können Zielgruppe, Werbebudget und Ziele der Kommunikation definiert werden [Vgl. Holzbaur, 2010, S. 68; Bruhn, 2014, S. 202]. Als wichtige Grundlage der Kommunikationspolitik und -strategie fungieren dabei regelmäßige Besucherbefragungen, in denen neben der Zufriedenheit mit dem Angebot, auch die Interessen und vor allem die regionale Herkunft der Gäste erfasst werden [Vgl. Steinecke, 2013, S. 126].

3.4.2 Werbung

Die Werbung muss entsprechend vorher festgelegter Ziele, Zielgruppen und vorhandenem Budget erfolgen. Dabei sollte Werbung die Zielgruppe über den Event ausreichend informieren und damit zu einer Kaufaktion motivieren. Werbung mit geringer Frequenz kann ohne nennenswerte Wirkung bleiben. Daher muss ggf. in Intervallen geworben und Schwerpunkte müssen gesetzt werden [Vgl. Holzbaur, 2010, S. 69].

Beim Einsatz von Werbung gibt es bei Festivals besondere Instrumente und Werbemittel die vorwiegend eingesetzt werden. Die Printmedien bedienen sich Flyern und Programmheften, die vor allem national an Events, in Restaurants, Clubs, Vorverkaufsstellen und Geschäften verteilt werden. Auch Plakate die national verteilt werden, sind ein beliebtes Medium um das Event zu bewerben [Vgl. Glenz/Ubezio, 2006, S. 46]. Von großer Bedeutung für Musikfestivals ist das Massenmedium Hör- und Rundfunk. Dabei werden beispielsweise Werbespots im Radio und TV geschaltet. Zusätzlich kann das Musikfestival das Schalten von Anzeigen in Zeitungen und Zeitschriften als Werbemittel nutzen.

3.4.3 PR und Öffentlichkeitsarbeit

Public Relations (PR) oder auch Öffentlichkeitsarbeit, umfasst sämtliche Kommunikationsaktivitäten von Unternehmen, die sich primär auf die Gewinnung, den Ausbau und Erhalt von Vertrauen gegenüber wichtigen Anspruchsgruppen beziehen. Wichtige Anspruchsgruppen der PR sind beispielsweise eigene Mitarbeiter, potentielle Kunden, Lieferanten, Medienvertreter, Umweltorganisationen, der Staat und wichtige Personen des öffentlichen Lebens, sogenannte *VIPs* [Vgl. Wirtschaftslexikon²⁴, 2015; Holzbaur, 2012, S. 76]. Beim Musikfestival werden die PR Maßnahmen in der Regel genutzt um das Event indirekt in der Öffentlichkeit zu vermarkten. Wichtig ist die Einschätzung, welche Medien für das Musikfestival interessant sind, das heißt, wo sich Zielgruppen der Medien und der Veranstaltung überschneiden [Vgl. Holzbaur, 2012, S. 75f].

Dabei nutzen Festivals die Zusammenarbeit mit Medienpartnern, wie regionalen und überregionalen Tageszeitungen sowie überregionalen Fachzeitschriften wie beispielsweise dem Musikmagazin *Visions* (www.visions.de), um PR zu betreiben. Beliebte Medienpartner im Fernsehen sind z.B. *MTV* und *EinsPlus*. Eine wichtige Medienkooperation besteht zwischen Musikfestivals und Radiosendern, wie *SWR3*, *Das Ding* oder *Sunshine Live*. Zusätzlich arbeiten die Festivals mit Internetseiten wie *Festivalhopper* (www.festivalhopper.de) und *Festivalguide* (www.festivalguide.de) zusammen.

Beim Musikfestival wird häufig als Instrument der PR die Pressemitteilung genutzt, die alle relevanten Medienvertreter mit den wichtigsten Informationen zum Festival versorgt.

Das zweite große Instrument der Öffentlichkeitsarbeit ist die Pressekonferenz. Die PR Arbeit profitiert dabei durch einen individuellen Presseverteiler, welcher Adressen und Ansprechpartner der relevanten Presseorgane und Medienunternehmen beinhaltet [Vgl. Kästle, 2012, S. 202].

Wichtig bei der PR ist eine persönliche und dauerhafte Kontaktpflege mit Redaktionen und relevanten Medienvertretern. Diese wird durch den regelmäßigen Versand gut aufbereiteter Pressemitteilungen betrieben. Zusätzlich sollte ein Pressebereich auf der Musikfestival Homepage vorhanden sein, von der Pressevertreter selbständig Veranstaltungsdaten downloaden können. Als Anreiz das Musikfestival zu besuchen, bietet es sich an kostenlose Presse-Eintrittskarten, CDs etc. an Medienvertreter zu versenden. Während des Musikfestivals sollte ein Pressebereich mit entsprechenden technischen Einrichtungen auf dem Musikfestivalgelände vorhanden sein. Ein Pressebetreuer sollte sich persönlich um die anwesenden Redakteure kümmern [Vgl. Kästle, 2012, S. 202; Holzbaur, 2010, S. 76].

3.4.4 Sponsoring

Sponsoring beschäftigt sich mit der Bereitstellung von Finanz, Sach- oder Dienstleistungen durch Unternehmen und Institutionen zur Förderung von Personen sowie Organisationen [Vgl. Deg, 2012, S. 22; Bruhn, 2010 b, S. 429]. Beim Sponsoring liegt das Prinzip der Gegenseitigkeit vor, dass heißt, die Leistung des Veranstalters und die Gegenleistung des Sponsors, die vertraglich vereinbart werden [Vgl. Holzbaur, 2010, S. 82f]. Für das Musikfestival und generell Veranstaltungen ist Sponsoring eines der wichtigsten Instrumente des Marketings. Sponsoring kann dazu genutzt werden das Musikfestival zu finanzieren, das Programm zu bereichern sowie durch Kommunikation der Sponsoren zusätzliche Vermarktungs- und Werbeleistungen einzukaufen. Grundlage für ein erfolgreiches Sponsoring ist eine partnerschaftliche Zusammenarbeit [Vgl. Holzbaur, 2010, S. 78].

Der Sponsoring Partner sollte in das Gesamtkonzept des Musikfestivals passen und ähnliche Zielgruppen haben. Dabei sollten eine gegenseitige Identifikation und Austausch der Identitäten stattfinden. Ideal sind bei wiederkehrenden Veranstaltungen langjährige Partnerschaften. In diesen Fällen können Verträge über mehrere Jahre abgeschlossen werden, die beiden Seiten dadurch Planungssicherheit geben. Weiterer Nutzen ist ein gemeinsamer Lerneffekt [Vgl. Holzbaur, 2010, S. 79f].

Beim Sponsoring kann in zwei Formen der Partnerschaft unterschieden werden. Zum einen die klassische Sponsoring-Partnerschaft mit Unternehmen wie beispielsweise der Biermarke *Becks* oder dem Energy-Drink *Relentless*. Zweite Option ist eine Medienpartnerschaft mit Fernseh- oder Radiosendern.

Eine Leistung, die der Veranstalter dem Sponsoring oder Medienpartner anbieten kann, ist die Nennung auf den Werbemitteln des Festivals. Dies wird meist nur den Hauptsponsoren des Festivals zu Teil. Eine weitere Leistung bietet die Markendarstellung des Sponsors auf dem Veranstaltungsgelände wie z.B. die Darstellung des Sponsors auf Monitoren, Bühnen, Zäunen und der Personalkleidung. Der Veranstalter kann dem Sponsor eine sogenannte Produktexklusivität auf dem Festivalgelände anbieten. Beispielsweise kann eine Biermarke als Sponsor die alleinigen Ausschankrechte, sowie Werbeexklusivität der Bierbranche erhalten. Weitere Leistung, die der Veranstalter dem Sponsor einräumen kann sind Promotion-Möglichkeiten am Event. Dabei hat der Sponsor die Möglichkeit einen eigenen Stand aufzubauen, Promotion-Teams einzusetzen oder einen Merchandising-Verkauf durchzuführen. Als zusätzliche Leistung kann der Veranstalter dem Sponsoring oder Medienpartner, für dessen Kunden oder Mitarbeiter, Freikarten oder VIP-Karten zur Verfügung stellen. Der VIP-Bereich des Festivals bietet außerdem die Möglichkeit zur Betreuung der Kunden des Sponsors. Dazu zählen auch VIP-Treatments wie ein exklusives Catering oder ein Treffen mit den Künstlern [Vgl. Holzbaur, 2010, S. 82f].

Auf der Seite des Sponsors lassen sich vier Arten der Gegenleistungen unterscheiden. Zum einen die finanzielle Unterstützung des Veranstalters durch einen Sponsoring-Betrag. Dieser kann aus einer Fixsumme und gegebenenfalls einer variablen Summe, wie z.B. einem Betrag je Besucher bestehen [Vgl. Holzbaur, 2010, S. 83]. Die finanzielle Unterstützung dient zur Kostendeckung. Ohne dieses Geld könnten die meisten Musikfestivals nicht fortbestehen [Vgl. Glenz/Ubezio, 2006, S. 82]. Des Weiteren kann die Sponsoring Gegenleistung in Form von Sachleistungen wie kostenlosen Produkten des Sponsors bestehen. Eine weitere Möglichkeit ist das sogenannte Dienstleistungs-Sponsoring, bei dem der Sponsor beispielsweise das Catering mit Essen und Trinken übernimmt. Die vierte Gegenleistung, die vorwiegend in Medienpartnerschaften verwendet wird, ist die mediale Unterstützung des Veranstalters. Hierbei kann der Medienpartner beispielsweise eine Live-Übertragung des Musikfestivals im Fernsehen senden oder kostenlose Radiowerbung schalten [Vgl. Holzbaur, 2010, S. 83].

3.4.5 Internet, Homepage und Social Media (Web 2.0)

Das Internet und die sozialen Netzwerke haben durch ihre weltweit steigende Popularität extrem an Bedeutung gewonnen. Deshalb sind diese äußerst wichtig für die Kommunikationspolitik eines Unternehmens. Sie helfen dabei Kontakte zu potenziellen Kunden oder auch Geschäftspartnern aufzubauen und um in der heutigen Zeit wettbewerbsfähig zu sein und am Markt weiterhin bestehen zu können [Vgl. Kästle, 2012, S. 200]. Das Internet bietet zudem eine sehr flexible und kostengünstige Möglichkeit der weltweiten und auch individuellen Kommunikation, die gerade für das Veranstaltungsgeschäft von

enormer Bedeutung ist. Wichtig dabei ist das die Internetseite eine hohe Besucherrate erreicht. Dazu gibt es eine Vielzahl kostenloser oder kostenpflichtiger Möglichkeiten, auf die jeweiligen Internetseiten hinzuweisen und diese mit anderen zu verlinken [Vgl. Kästle, 2012, S. 199].

Musikfestivals sollten über eine professionell gestaltete Homepage verfügen. Basisanforderungen an eine Homepage sind Aktualität, Übersichtlichkeit, Verständlichkeit sowie Benutzerfreundlichkeit. Wichtig ist das im Sinne der Corporate Identity (CI) und Markenbildung die Homepage in gleicher Weise gestaltet ist wie die übrigen Kommunikationsmittel zu denen Logo, Slogan und Schriftart gehören. Die Homepage sollte außerdem über Keywords rasch in gängigen Suchmaschinen gefunden werden. Durch die sogenannte Suchmaschinenoptimierung und das Verlinken auf anderen Webseiten können hohe Besucherraten auf der Homepage generiert werden [Vgl. Steinecke, 2013, S. 110].

Social Media sieht Zanger als interaktions- und dialogorientiertem *Mitmach*-Internet, das die Kommunikation zwischen Unternehmen und Verbraucher grundlegend geändert hat. Vor der Ära des Web 2.0 herrschte eine Kommunikationspolitik nach dem Sender-Empfänger Modell, und somit eine einseitige Kommunikation von Unternehmen an Kunde. Wogegen heutzutage der Kunde auch als interaktiver Nutzer mit dem Unternehmen in Kontakt treten kann [Vgl. Zanger, 2014, 3f]. Die für die Kommunikationspolitik wichtigsten Erscheinungsformen und Kommunikationsträger des Social Media werden in Abbildung 7 dargestellt.

- 
1. Weblogs: Blog.de (www.blog.de)
 2. Virtuelle Netzwerke: Facebook (www.facebook.com), Xing (www.xing.com)
 3. Webforen: Giga.de (www.giga.de)
 4. Micromedia: Twitter (www.twitter.com)
 5. Videos und Pictures: Youtube (www.youtube.com), MyVideo (www.myvideo.de)

Abbildung 7: Social-Media-Kommunikation

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Bruhn, 2011, S. 1085

Social-Media-Plattformen gewinnen in der Außendarstellung, der Kommunikation und dem Marketing von Musikfestivalveranstaltern mehr und mehr an Bedeutung. Sie werden eingesetzt zur Kundenbindung oder für die erweiterte Pressearbeit, bei der beispielsweise Nachrichten über Twitter veröffentlicht werden. Die Social-Media-Plattformen ermöglichen es, dass Zielgruppen schnell und direkt erreicht werden. Noch

nie hat sich das Kontaktieren einer Zielgruppe so einfach gestaltet. Deshalb werden mittlerweile die sozialen Netzwerke vermehrt für das Veranstaltungsmarketing eingesetzt [Vgl. Schmitt, 2012, S. 28].

3.5 Distributionspolitik

Die Distributionspolitik umfasst sämtliche Entscheidungen und Handlungen, welche die direkte oder indirekte Versorgung der Kunden mit materiellen und/oder immateriellen Leistungen betreffen. [Vgl. Bruhn, 2014, S. 245]. Dabei sind Entscheidungen hinsichtlich der Auswahl und Struktur der Vertriebswege bzw. Absatzkanäle zu treffen, um die Endabnehmer optimal mit dem Leistungsprogramm des Unternehmens zu versorgen [Vgl. Bruhn, 2014, S. 246, 250].

Die Distributionspolitik beim Musikfestival befasst sich mit unterschiedlichen Absatzwegen für Tickets wie beispielsweise dem Kartenverkauf [Vgl. Steinecke, 2013, S. 94]. Die Vertriebswege werden dabei in den direkten Vertrieb und in den indirekten Vertrieb unterschieden.

3.5.1 Direkter Vertrieb

Der direkte Vertrieb ist dadurch definiert, dass der Verkäufer, ohne Absatzmittler oder unternehmensfremde Absatzorgane, direkt den Endabnehmer mit seinen Sach- oder Dienstleistungen versorgt. Er übernimmt dabei alle Aufgaben und Funktionen, die bei der Versorgung der Endkunden mit seinen Leistungen anfallen, vollständig oder mehrheitlich selbst [Vgl. Bruhn, 2014, S. 250].

Beim direkten Vertrieb verkaufen die Musikfestivals ihre Tickets an die Endverbraucher unmittelbar, ohne einen Absatzmittler einzuschalten. Mit der rasanten Verbreitung des Internets sind neue Möglichkeiten entstanden, Tickets auf regionaler, nationaler und internationaler Ebene abzusetzen. Neben dem stationären Internet werden künftig mobile Websites und Applications für Smartphones eine immer größere Rolle spielen. Um diese neuen Absatzwege erfolgreich nutzen zu können, müssen die umfassenden Ansprüche der Kunden adäquat befriedigt werden [Vgl. Steinecke, 2013, S. 122].

Der Online-Vertrieb kann als moderne Form des direkten Vertriebs gesehen werden und weist hohe Wachstumsraten auf. Dabei verlagert der Online-Vertrieb die Schnittstelle zwischen Unternehmen und Endabnehmern in die privaten Haushalte. Online-Vertriebssysteme, im Vergleich zum orts- und zeitgebundenen Vertrieb, haben erhebliche Kosten- und Nutzenvorteile [Vgl. Bruhn, 2014, S. 256].

Beispiele für den direkten Vertrieb bei Musikfestivals sind der Vertrieb der Tickets über die Homepage des jeweiligen Musikfestivals oder die klassische Distribution der Karten an der Abendkasse.

3.5.2 Indirekter Vertrieb

Der indirekte Vertrieb beschreibt den Vertriebsweg, bei dem ein Absatzmittler in der Leistungskette zwischen Hersteller und Endabnehmer bewusst genutzt werden, um das Produkt zu vertreiben. Dabei werden unternehmensfremde sowie rechtlich und wirtschaftlich selbständige Absatzmittler eingeschaltet. Eine häufige Variante ist der einstufige, indirekte Vertrieb. Bei diesem besteht zwischen Hersteller und Abnehmer lediglich eine Zwischenstufe. Diese Vertriebsform wird häufig von kleineren Unternehmen angewandt [Vgl. Bruhn, 2014, S. 252].

Beim indirekten Vertrieb nutzen die Musikfestivals externe Partner, gegen Zahlung einer Provision, um ihre Tickets und anderen Leistungen abzusetzen. Dazu zählen unter anderem Vorverkaufsstellen, welche für den Verkauf der Eintrittskarten fungieren können [Vgl. Steinecke, 2013, S. 123].

Beispiele für indirekten Vertrieb bei Musikfestivals sind Absatzmittler wie die Internetseiten *Eventim* (www.eventim.de) und *Viagogo* (www.viagogo.de).

Die Sponsoren und Medienpartner können auch als Vertriebspartner agieren, beispielsweise, indem ein Radiosender eine Verlosung oder Gewinnspiel durchführt. Klassische indirekte Absatzmittler sind Vorverkaufsstellen, wie lokale Banken und Zeitungen.

3.6 Personalpolitik

Die Personalpolitik eines Unternehmens im Dienstleistungssektor umfasst die klassischen vier Gebiete der Analyse, Planung, Umsetzung und Kontrolle, welche verwendet werden, um personelle Entscheidungen zu treffen. Wichtige Entscheidungen, die in diesem Zusammenhang getroffen werden müssen, umfassen die Einstellung neuer Mitarbeiter sowie Bestimmungen zum Arbeitsplatz und Arbeitsumfeld. Weitere Themen der Personalpolitik sind die Förderung und Weiterbildung der Mitarbeiter. Ebenso dient die Personalpolitik der Entwicklung der Mitarbeiterkommunikation und kann bei Entscheidungen bezüglich der Freisetzung eines Mitarbeiters helfen [Vgl. Bruhn/Meffert, 2012, S. 618].

Als Grundlage der Personalpolitik kann das interne Marketing dienen. Eine systematische Optimierung unternehmensinterner Prozesse und konsequente Orientierung auf Kunden und Mitarbeiter stehen dabei im Mittelpunkt. Internes Marketing soll genutzt werden um dem Unternehmen Marktvorteile zu verschaffen [Vgl. Bruhn, 2010 a, S. 86].

Die Mitarbeiter im Dienstleistungsmarketing sind ein großer Erfolgsfaktor des Unternehmens. Für die Personalpolitik spielen daher die Qualifikation und Persönlichkeit der Mitarbeiter eine große Rolle. Aufgabe der Personalpolitik ist daher die Förderung der sozialen, fachlichen und methodischen Kompetenzen der Mitarbeiter [Vgl. Meffert/Bruhn, 2012, S. 369].

Wichtige Aufgabengebiete werden in Abbildung 8 dargestellt.

| |
|--|
| Personalplanung |
| Personalbestandsanalyse |
| Personalbedarfsplanung |
| Personalbeschaffung bestehend aus: <ul style="list-style-type: none">- Personalakquisition- Personalauswahl |
| Personaleinsatzplanung |
| Personalentwicklungsplanung |
| Personalfreistellung |

Abbildung 8: Wichtige Aufgabenbereiche der Personalpolitik

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Meffert/Bruhn, 2012, S. 374; Bruhn/Meffert, 2012, S. 649

4 Randbedingungen

Das Kapitel 4 zeigt auf, um welche rechtlichen, steuerlichen, sicherheits- und ordnungstechnischen Gebiete sich der Veranstalter eines Musikfestivals kümmern muss. Jeder Veranstalter sollte sich über diese kritischen Randbedingungen von entsprechenden Fachleuten beraten lassen [Vgl. Holzbaur, 2010, S. 135]. Wichtige Ansprechpartner hierfür sind unter anderem Juristen und ausführende Organe wie das Finanzamt, die Gesellschaft für musikalische Aufführungs- und mechanische Vervielfältigungsrechte (GEMA), Künstlersozialkasse, Berufsgenossenschaft oder auch kommunale Ordnungs- und Gewerbeämter [Vgl. Kästle, 2012, S. 91].

4.1 Rechtliche Aspekte

Zu den rechtlichen Aspekten eines Musikfestivals zählen die drei Rechtsbereiche Privatrecht, Ordnungsrecht und Öffentliches Recht. Das Privatrecht regelt die Beziehungen ziviler Beteiligter wie Bürger, Firmen und Kommunen. Grundlage hierfür ist das Bürgerliche Gesetzbuch (BGB) und Handelsgesetzbuch (HGB). Das Privatrecht besitzt Gültigkeit bei allen Verträgen und Verkäufen, wie beispielsweise dem Verkauf von Waren oder Eintrittskarten. Das Ordnungsrecht regelt die Grenzen der Freiheit und Sanktionen für Bürger, Unternehmen und Staat. Im Ordnungsrecht sanktioniert der Staat tatbestandsmäßige, rechtswidrige und vorwerfbare Handlungen. Grundlage des Ordnungsrechts ist das Strafgesetzbuch (StGB) und das Ordnungswidrigkeitengesetz (OWiG). Beim Musikfestival umfasst es Punkte wie Lärm und Emissionen, Straßensperrung, Schutz der Umwelt sowie die Gesundheit von Besuchern und Personal. Das Öffentliche Recht regelt die Beziehung des Staats zum Bürger. Grundlage bieten Verfassungsrecht und Verwaltungsrecht [Vgl. Holzbaur 2010, S. 136].

Bei der Planung und Durchführung von Musikfestivals muss das Vertragsrecht beachtet werden. Wichtige Verträge beim Musikfestival sind Mietvereinbarungen für den Veranstaltungsort, Lieferverträge für Getränke und Nahrungsmittel, Honorarvereinbarungen mit Künstlern sowie Sponsoring-Verträge [Vgl. Holzbaur, 2010, S. 138].

Um sich grundlegend abzusichern sollte ein Musikfestival immer Versicherungen abschließen. Die wichtigste Versicherung bei Musikfestivals ist die Veranstaltungshaftpflichtversicherung. Damit sind alle typischen Schäden abgedeckt [Vgl. Schmitt, 2012, S. 36]. Sowohl für Mitarbeiter und Mitwirkende, als auch für Teilnehmer und Besucher kann eine Veranstaltungsunfallversicherung sinnvoll sein [Vgl. Holzbaur, 2010, S. 145]. Bei der Elektronikversicherung werden Schäden am Equipment im Rahmen einer All-Gefahren-Deckung versichert. Bei der Mitarbeiter- und Künstlerversicherung geht es um die Versicherung bei Unfällen von Mitarbeitern und ehrenamtlichen Helfern, aber auch

die Absicherung der Künstler z.B. im Krankheitsfall. Die Ausfallversicherung tritt bei Absage der Veranstaltung in Kraft. Gründe hierfür können ein Nichterscheinen der Künstler sein (z.B. durch Unfall, Krankheit, Tod) oder die Witterungsverhältnisse. Zum anderen geht es um die Versicherung, welche bei einem Abbruch der Veranstaltung eintritt, z.B. durch das Wetter [Vgl. Kästle, 2012, S. 116].

Bei Musikfestivals ist der Jugendschutz von großer Bedeutung. Wichtige Inhalte sind hier der Alkoholausschank und die Aufenthaltszeiten der Jugendlichen auf dem Festivalgelände. Das Gaststättengesetz regelt, dass für den Betrieb einer Schankwirtschaft eine durch die örtlichen Behörden ausgestellte Schankerlaubnis erforderlich ist. Das Gaststättengesetz ist auch für Veranstaltungen anwendbar [Vgl. Holzbaur, 2010, S. 147]. Die Erteilung einer Schankerlaubnis ist gebührenpflichtig. Die Gebühr steht in Abhängigkeit zur Art und Umfang der Veranstaltung [Vgl. Schmitt, 2012, S. 36].

Die Urheberrechte beschäftigen sich mit dem Schutz des geistigen Eigentums der Urheber von z.B. Musikliedern. Die GEMA, ist das Kontrollorgan für die öffentliche Nutzung von Musik. Sie ist eine Verwertungsgesellschaft, welche die Urheberrechte ihrer Mitglieder wahrnimmt. Nach dem Urheberrechtswahrnehmungsgesetz ist die GEMA verpflichtet, jeder Nutzung urheberrechtlich geschützter Musik nachzugehen und zu prüfen, ob gegebenenfalls Vergütungsansprüche bestehen. Die Vergütung richtet sich nach festen, im Bundesanzeiger veröffentlichten Tarifen. Dafür stellt die GEMA Lizenzen gegen Entgelt zur Verfügung. Zur kommerziellen oder öffentlichen Nutzung von Urheberrechten benötigt man Lizenzen für die Nutzung von Musik, Filme, Bildmaterial und Texten [Vgl. Kästle, 2012, S. 96]. Neben der GEMA gibt es noch weitere Gebühren, die der Veranstalter abführen muss. Das sind zum Beispiel die Künstlersozialabgaben, die im Künstlersozialversicherungsgesetz (KSVG) geregelt sind [Vgl. Holzbaur, 2010, S.149f].

4.2 Umwelt und Nachhaltigkeit

Im Veranstaltungswesen muss ein wesentliches Augenmerk auf den Umweltschutz gerichtet werden. Der Umweltschutz beim Musikfestival umfasst sämtlichen Bereiche, von der Vermeidung von Einweggeschirr und unnötiger Verpackung bis hin zur Minimierung des Strom-, Wasser- und Brennstoffverbrauchs. Zusätzlich beinhaltet der Umweltschutz Themen wie Entsorgung, Mülltrennung und Wiederverwertung. Daher sollte umweltgerechtes Handeln zum festen Bestandteil der Veranstaltung gehören. Richtlinien für die umweltgerechte Gestaltung des Events sollen festgelegt und kommuniziert werden [Vgl. Holzbaur, 2010, S. 152].

Das Thema Nachhaltigkeit erlangt immer mehr an Bedeutung. Für den Veranstalter wichtige Aspekte sind dabei Umweltschutz, Ressourcenschonung und Energieverbrauch. Weitere Punkte der Nachhaltigkeit sind soziale und wirtschaftliche Aspekte bezüglich Mitarbeitern und Teilnehmern [Vgl. Holzbaur, 2010, S. 152].

4.3 Gesundheit und Hygiene

Wichtig bei einer Veranstaltung ist, dass sich der Veranstalter an die Lebensmittelhygiene hält und dabei gesundheitliche Gefahren identifiziert, bewertet und letztendlich beherrscht. Die Grundlage für Gesundheit und Hygiene auf einem Musikfestival bieten die Prinzipien des Hazard Analysis and Critical Control Point-Konzepts (HACCP). Es liefert grundsätzliche Richtlinien zum gesundheitlichen Verbraucherschutz bei Herstellung, Behandlung, Verarbeitung, Transport, Lagerung und Verkauf von Lebensmitteln. Kernprinzip ist die systematische Kontrolle an kritischen Punkten im Ablauf der Prozesskette. Für das Musikfestival wichtige Punkte des Konzepts sind Richtlinien für das Aufstellen und Einrichten von Verkaufsständen, Personalhygiene und der Umgang mit Lebensmitteln [Vgl. Holzbaur, 2010, S. 152f].

4.4 Steuerliche Aspekte

Für das Musikfestival gelten sämtliche Gesetze der Umsatz-, Einkommen-, Gewerbe- und Körperschaftsteuer die je nach Art der Einnahmen und Rechtsform des Unternehmens eine Rolle spielen [Kästle, 2012, S.91].

Die fünf wichtigsten Steuern beim Musikfestival und ihre Rechtsgrundlage zeigt die Abbildung 9.






| Steuerart | | Rechtsgrundlage |
|-----------------------|---|------------------------------------|
| 1. Umsatzsteuer |  | 1. Umsatzsteuergesetz (UStG) |
| 2. Körperschaftsteuer |  | 2. Körperschaftsteuergesetz (KStG) |
| 3. Gewerbesteuer |  | 3. Gewerbesteuergesetz (GewStG) |
| 4. Einkommensteuer |  | 4. Einkommensteuergesetz (EStG) |
| 5. Ausländersteuer |  | 5. Einkommensteuergesetz (EStG) |

Abbildung 9: Wichtige Steuerarten und Rechtsgrundlagen im Eventmanagement

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Kästle, 2012, 120ff

4.5 Ordnung und Sicherheit

Bei der Durchführung von Veranstaltungen spielt die Sicherheit aller daran beteiligten Akteure und Besucher eine große Rolle [Vgl. Kästle, 2012, S.179]. Die Sicherheit der Besucher und auch Helfer muss höchste Priorität besitzen. Hierzu gehören, neben ausreichend Fluchtwegen auch sichere Aufbauten wie Bühnen und Beschallungsanlagen. Beim Musikfestival gelten die sogenannten Unfallverhütungsvorschriften (UVV), die im speziellen für Veranstaltungsstätten gelten [Vgl. Holzbaur, 2010, S.154]. Ist die Sicherheit und Ordnung nicht gewährleistet, kann es zu folgeschweren Katastrophen kommen wie beispielsweise bei der Love Parade 2010 in Duisburg. Aufgrund von Fehlern im Sicherheitskonzept kam es zu einer Massenpanik, in dessen Folge 21 Besucher starben und über 541 Teilnehmer verletzt wurden [Vgl. Westen, 2015]. Der Veranstalter ist für die Ordnung und Sicherheit des Musikfestivals selbst verantwortlich. Es gibt offizielle Stellen, die diesbezüglich bestimmte Auflagen vorgeben, welche zu erfüllen sind. Im Idealfall entwickelt der Veranstalter mit offiziellen Stellen, wie lokalen Rettungsdiensten, Feuerwehr und Polizei gemeinsam ein der Veranstaltung entsprechendes Sicherheitskonzept. Dieses Konzept bildet dann die Grundlage für alle nötigen Genehmigungen [Vgl. Kästle, 2012, S. 179; Holzbaur, 2010, S. 154].

4.6 Versammlungsstättenverordnung

Die Versammlungsstättenverordnung (VstättV) ist länderspezifischer Teil der jeweiligen Bauordnung und damit gesetzliche Grundlage für den Bau und Betrieb öffentlicher Veranstaltungsstätten. Versammlungsstätten sind nach der VstättV bauliche Anlagen oder Teile baulicher Anlagen, die für die gleichzeitige Anwesenheit vieler Menschen bei Veranstaltungen bestimmt sind [Vgl. Kästle, 2012, S. 59ff]. Somit hat diese Verordnung auch Geltung bei Musikfestivals. Abbildung 10 zeigt die wichtigsten Punkte der Versammlungsstättenverordnung für Musikfestivals.

| |
|------------------------------------|
| Maximale Besucherhöchstgrenze |
| Rettungswege |
| besondere Bauvorschriften |
| Verantwortliche Personen |
| Sicherheitskonzepte |
| Schutzvorrichtungen |
| Stellplätze für Behinderte |
| Platz für Brandsicherheitswache |
| Anwesenheitspflicht des Betreibers |
| besondere Betriebsvorschriften |

Abbildung 10: Versammlungsstättenverordnung für Musikfestivals

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Betz, 2014, 7ff

5 Projektmanagement

Das Projektmanagement stellt die Grundlage des Veranstaltungsmanagements dar. Jede Veranstaltung bzw. jedes Event muss daher als eigenständiges Projekt angesehen werden und sollte auch nach den Methoden des Projektmanagements geplant und organisiert werden [Vgl. Holzbaur, 2010, S. 159]. In Kapitel 5 werden die Grundlagen des Projektmanagements aufgezeigt, an denen sich ein Musikfestivalveranstalter orientieren kann.

5.1 Projektdreieck im Eventmanagement

Das Projektdreieck im Eventmanagement enthält die Faktoren Zeit, Ressourcen und Ergebnis. Diese müssen innerhalb eines Projekts ausbalanciert werden, da sich die Änderung in einem Punkt auch unmittelbar auf die anderen Punkte auswirkt [Vgl. Haase, 2005, S. 17]. Ein Inhalt des sogenannten *magischen Dreiecks* im Eventmanagement ist das Ergebnis, welches das Eventziel beschreibt das während des Projekts erreicht werden soll. Primärziel einer jeden Veranstaltung ist die erfolgreiche Durchführung. Der Veranstaltungstermin definiert die Zeit in welcher das Event abgeschlossen werden muss. Um zeitlich das Projekt zu navigieren, wird die Zeitplanung verwendet. Der dritte Punkt des magischen Dreiecks beschreibt die Ressourcen, welche für das Projekt benötigt werden. Die Ressourcen beinhalten beispielsweise Geldmittel, die Arbeitskraft, Personalaufwand sowie die benötigte Infrastruktur. Für den richtigen Umgang mit den Ressourcen bedarf es einer Ressourcenplanung [Vgl. Holzbaur, 2010, S. 160].

Der zusätzliche vierte Faktor ist die Kundenzufriedenheit. Daher muss der Eventveranstalter auch auf die Bedürfnisse aller Eventbeteiligten bzw. Stakeholder eingehen. Aufgabe des Veranstalters ist es unter Beachtung aller Faktoren den Event zum Erfolg zu führen [Vgl. Projekteleichtgemacht, 2014]. Abbildung 11 zeigt das Projektdreieck im Eventmanagement ergänzt durch den Zusatzfaktor *Kundenzufriedenheit*.

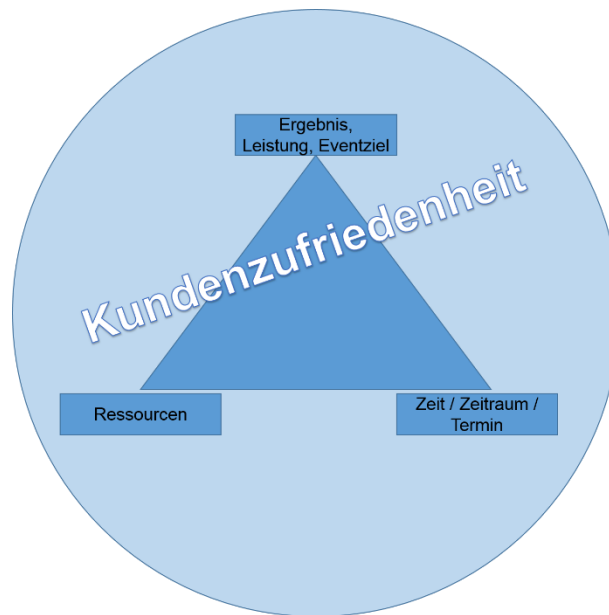


Abbildung 11: Projektdreieck im Eventmanagement

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Holzbaur, 2010, S.163; Projekte, I. g., 2014

5.2 Projektstrukturplan und Arbeitsstrukturplan

➤ Projektstrukturplan

Für die komplexe Aufgabe eine Veranstaltung erfolgreich zu bewältigen, muss das gesamte Projekt sowohl nach organisatorischen als auch inhaltlichen Gesichtspunkten unterteilt werden. Die organisatorische Strukturierung eines Projektes, auch Aufbauorganisation genannt, lässt sich im Allgemeinen durch eine hierarchische Aufteilung in entsprechende Aufgabenbereiche und Teilprojekte untergliedern. Hier wird festgelegt, wer für welche Teilbereiche bzw. welche Aufgaben hauptverantwortlich ist. Mögliche Aufgabenbereiche können beispielsweise Projektleitung, Logistikleitung oder Leitung der Randbedingungen umfassen [Vgl. Holzbaur, 2010, S. 161].

➤ Arbeitsstrukturplan

Der Arbeitsstrukturplan umfasst die inhaltliche Gliederung des Projektes. Dabei erfasst er sämtliche Tätigkeiten, die während der gesamten Projektlaufzeit durchzuführen sind. Die einzelnen anfallenden Aufgaben werden dabei zu Arbeitspaketen zusammengefasst. Diese Arbeitspakete werden wiederum Teilprojekten zugeordnet. Somit erreicht man eine Gliederung des Großprojektes Veranstaltung zu vielen kleinen überschaubaren Teilprojekten [Vgl. Holzbaur, 2010, S.161].

5.3 Zeitplanung

Die Zeitplanung dient dazu, die zu erwartende Projektdauer zu bestimmen. Dadurch kann der Termin des Events ermittelt werden. Dabei hängt die Projektdauer von der Dauer der einzelnen Vorgänge und deren Anordnungsbeziehungen zueinander ab. Für eine gute Zeitplanung müssen daher die Dauer der einzelnen Vorgänge und Anordnungsbeziehungen ermittelt werden [Vgl. Holzbaur, 2010, S. 163]. Zwei Instrumente der Zeitplanung sind das Phasen- und Meilenstein-Konzept und der Netzplan.

5.3.1 Phasen und Meilensteine

Eine Methode das Event zeitlich zu planen ist das Phasen-Meilenstein-Konzept. Es dient zur strukturierten und nachvollziehbaren Projektrealisierung. Der Ablauf des Projektes wird in zeitliche und organisatorische Phasen unterteilt. Jeder Phase wird ein Meilenstein zugeordnet. Ein Meilenstein ist ein terminlich festgelegter Zeitpunkt, der durch ein nachprüfbares Ergebnis definiert ist. Die Phase ist abgeschlossen wenn das vorher definierte Ergebnis endgültig erreicht und geprüft worden ist.

Abbildung 12 zeigt die Phasen und Meilensteine innerhalb des Eventmanagements anhand eines Zeitstrahls auf [Vgl. Holzbaur, 2010, S. 163f].

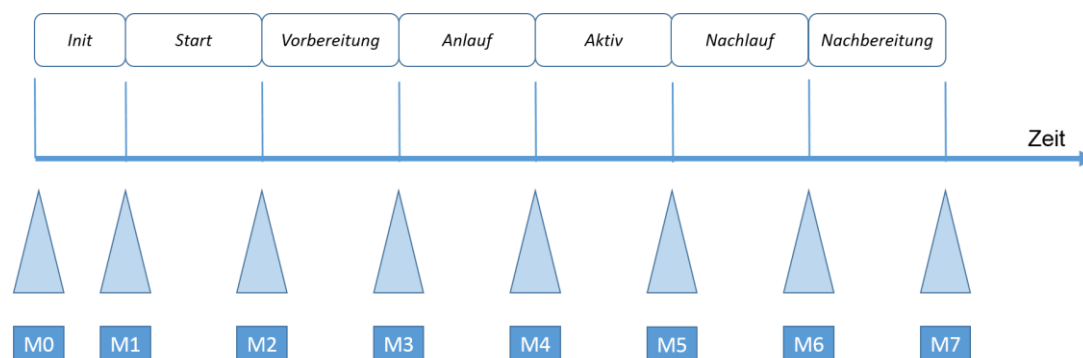


Abbildung 12: Phasen-Meilenstein-Konzept Eventmanagement

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Holzbaur, 2010, S. 164

Abbildung 13 stellt die genaue zeitliche Reihenfolge der Phasen und Meilensteine dar. Das Inhaltsfeld beschreibt zusätzlich, welche Aufgaben, in welchem Zeitraum erledigt werden müssen.

| Meilensteine | Projektphase | Inhalt |
|------------------------|-----------------|---|
| M0: Idee | | Idee des Events wird geboren. Vision und Rahmen liegen in der Luft |
| | Initialisierung | Initialisierungsphase: - Definition und Festlegung des Events - Festlegung, Grobkonzeption und Ziele des Events - Vorlage für Entscheidungsträger |
| M1: go / no go | | Festlegung von Träger und Projektleiter. Entscheidung der Verantwortlichen: Durchführung des Events oder nicht? |
| | Start | Planungsphase: Aufgabenverteilung, Teambildung, Ablaufplanung, - Grob- und Detailplanung (Gesamtkonzept wird detailliert ausformuliert und spezifiziert) - Festlegung organisatorische und inhaltliche Struktur des Projektes - Verantwortungsbereiche definiert werden |
| M2: go on / stop | | Entscheidung für die Vorbereitung (oder den Abbruch) Mittelfestlegung und Bekanntgabe des Events |
| | Vorbereitung | - Feinplanung: Vorbereitung und Organisation des Events Aufträge und Bestellungen, Einladungen. - Durchführung notwendiger Maßnahmen (z. B. Bereitstellung von Sanitäranlagen, Werbemaßnahmen, Sponsorensuche, Verschicken der Einladungsschreiben) |
| M3: point of no return | | Start der Anlaufphase und Ende der Vorbereitungsphase Aktivierung und Abrufen der Planung |
| | Anlauf | - Hochlaufen des Events - Aktivitäten vor Ort, Aufbauarbeiten, Anlieferung, Anreise |
| M4: doors open | | Start des Events, offizielle Eröffnung, Begrüßung |
| | Aktiv | Ablauf des Events (von der Eröffnung bis zur Schließung) |
| M5: Event Ende | | Ende des Events, offizieller Schluss, Verabschiedung, Beginn der Abbauarbeiten. |
| | Nachlauf | Beendigung des Events - sämtliche Aktivitäten vor Ort nach dem offiziellen Ende der Veranstaltung wie Abbau, Abtransport bzw. Rückgabe des Equipments und Rückreise. |
| M6: Beendigung | | Beendigung aller mit der Veranstaltung verbundener Aktivitäten. Verabschiedung vor Ort |
| | Nachbereitung | Abschließende organisatorische Arbeiten: - Auswertung, Finanzieller Abschluss - Einholen und Auswerten von Rückmeldungen, - Dokumentation des Gesamtprojektes, - Würdigung der Beiträge (Danksagungen) - Erfolgskontrolle |
| M7: Projektende | | Projekt abgeschlossen |

Abbildung 13: Phasen und Meilensteine im Eventmanagement

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Holzbaur, 2010, S. 25f; 164; 192ff

5.3.2 Netzplan

Die Netzplantechnik im Projektmanagement ist ein Verfahren, welches zur Analyse, Beschreibung, Planung, Steuerung und Überwachung von Abläufen dient. Der Netzplan zeigt auf grafische Weise die logischen und zeitlichen Abfolgen von Teilvorgängen des Projekts auf (Definition nach DIN 69 900). Die Erstellung eines Netzplanes beginnt mit der Strukturanalyse durch einen Strukturplan. Dabei kann über den Arbeitsstrukturplan das gesamte Projekt in einzelne Vorgänge aufgegliedert werden. In einem zweiten

Schritt werden die logischen Abhängigkeiten und Verknüpfungen zwischen den einzelnen Vorgängen definiert und chronologisch geordnet. Wurde das Gesamtprojekt in einzelne Vorgänge strukturiert und die Abhängigkeitsbeziehungen zwischen diesen Vorgängen definiert, kann anschließend mit der Zeitanalyse der Vorgänge begonnen werden. Die Zeitanalyse soll zum einen die einzelnen Vorgangsdauern ermittelt und zum anderen Termine für die Vorgänge setzen. Die Endzeitpunkte eines Vorgangs bestimmen den Anfangszeitpunkt des nächsten Vorgangs [Vgl. Holzbaur, 2010, S. 165ff]. Der Netzplan baut auf dem Prinzip auf, dass es Nachfolgebeziehungen zwischen den Vorgängen gibt. Eine Tätigkeit kann erst dann begonnen werden, wenn alle vorherigen Abläufe abgeschlossen sind. Nachfolge- und Vorgängertätigkeiten können nicht parallel ausgeführt werden [Vgl. Holzbaur, 2014, S. 19]. Bei der Planung sollten Pufferzeiten mit einberechnet werden, um eine Verzögerung eines Vorgangs abzufangen, ohne die Gesamtdauer des Projektes zu beeinflussen. Als kritischen Weg, bezeichnet man die Kette von Vorgängen, die keine Pufferzeiten aufweist. Dadurch hat eine zeitliche Verschiebung eines Vorgangs innerhalb dieser Kette auch die Verschiebung des Endtermins des Projektes zur Folge [Vgl. Holzbaur, 2010, S. 167]. Abbildung 14 zeigt einen exemplarischen Netzplan.

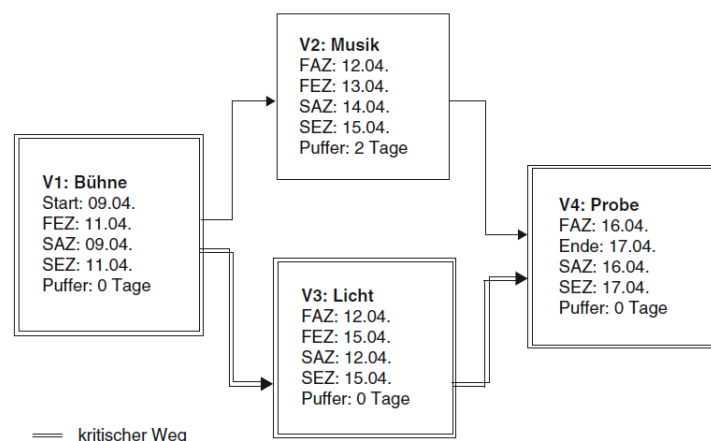


Abbildung 14: Netzplan

Quelle: Holzbaur, 2010, S. 168

5.4 Ressourcenplanung

Der Projektstrukturplan dient als Grundlage für die Ressourcenplanung. Aus den definierten Arbeitspaketen können die benötigten Arten an Ressourcen, wie z.B. Arbeitskraftaufwand, Equipment, Material und Geldmittel ermittelt werden, um den groben Umfang an benötigten Ressourcen abschätzen zu können [Vgl. Holzbaur, 2010, S. 169].

5.4.1 Aufwandsschätzung

Die Aufwandsschätzung ist ein wichtiges Instrument bei der Ressourcenplanung. Der Erfolg oder Misserfolg von Veranstaltungen ist stark davon abhängig ob es gelingt rechtzeitig eine realistische Aufwandsschätzung durchzuführen, um dann die richtigen Entscheidungen zu treffen [Vgl. Karavul, 2015]. Um den Aufwand genauer schätzen zu können, müssen die wichtigsten Einflussfaktoren eines Musikfestivals einbezogen werden. Diese sind beispielsweise die Besucherzahl, Komplexität und Größe des Events sowie Anzahl der Mitarbeiter und Projektdauer. Weitere Hilfe zur Aufwandsschätzung bietet das Vergleichen mit ähnlichen Veranstaltungen [Vgl. Holzbaur, 2010, S. 170].

5.4.2 Kostenplanung

Die gesamten Kosten, die während der Planung und Laufzeit des Projektes anfallen, müssen in der Kostenplanung ermittelt werden. Durch eine sinnvolle Aufteilung der Gesamtkosten kann man diese in Kostenarten und Kostenträger unterscheiden. Der Projektstrukturplan bildet die Grundlage dafür, die gesamte Veranstaltung in überschaubare Teilbereiche zerlegen zu können [Vgl. Holzbaur, 2010, S. 170].

Die Aufteilung der Gesamtkosten des Projektes ist für das spätere Projektcontrolling von großer Bedeutung. So kann ein sinnvoller Plan- und Ist-Kostenvergleich während der Laufzeit des Projektes durchgeführt werden. Die Kostenträger können hierarchisch in Gesamtprojekt, Teilprojekt und Arbeitspaket untergliedert werden. Des Weiteren ist es sinnvoll, die einzelnen Kosten den zeitlichen Planungsabschnitten zuzurechnen. Die gesamten bisherigen angefallenen Kosten sollte im Zeitverlauf dargestellt werden. Somit können finanzielle Engpässe früher erkannt und geeignete Gegenmaßnahmen ergriffen werden [Vgl. Holzbaur, 2010, S. 171].

Für die Budgetplanung sollten auf jeden Fall Reserven eingeplant werden. Im Notfall können somit durch einen zusätzlichen Mitteleinsatz verlorene Zeit wieder gutgemacht oder Qualität nachgebessert werden [Vgl. Hasse, 2005, Seite 21].

5.4.3 Personalplanung

Die Personalplanung zählt innerhalb des Veranstaltungsmanagements zu den wichtigsten Erfolgsfaktoren. Für die erfolgreiche Durchführung der Veranstaltung müssen Mitarbeiter zur Verfügung stehen, die fachliche, persönliche und soziale Kompetenz und Teamfähigkeit sowie hohe Arbeitsmotivation mit sich bringen [Vgl. Holzbaur, 2010, S. 171]. Am Beginn der Personalplanung steht die Bedarfsermittlung, welche sich an den benötigten Qualifikationen der Mitarbeiter orientiert. Über den Arbeitsstrukturplan können die einzelnen anfallenden Arbeitsbereiche und Tätigkeiten ermittelt werden. Die hierfür benötigten Mitarbeiter stellen den Personalbedarf dar. Nach der Ermittlung des

Personalbedarfs erfolgt die Personalbestandsanalyse. In dieser wird ermittelt, welche Mitarbeiter mit den entsprechenden Qualifikationen bereits zur Verfügung stehen. Falls der Personalbedarf nicht mit den zur Verfügung stehenden Mitarbeitern gedeckt werden kann, so können Fremdleistungen in Anspruch genommen werden. Zum Decken des Personalbedarfs können auch Weiterbildungs- oder Fortbildungsmaßnahmen der Mitarbeiter dienen. Bei der Terminplanung müssen für diese zusätzliche Zeiträume eingeplant werden [Vgl. Holzbaur, 2010, S. 171f].

5.5 Projektcontrolling

Das Projektcontrolling dient zur Überwachung des Projektfortgangs und versucht durch geeignete Steuermechanismen das Projekt zum gewünschten Erfolg zu führen. Die Hauptaufgabe der Projektcontrollings ist die Durchführung von Soll-Ist-Vergleichen in Bezug auf die drei Inhalte des Projektdreiecks: Ziele, Ressourcen und Termine. Mit der Kontrollfunktion sollen rechtzeitig Planabweichungen erkannt und Ursachenanalysen erstellt werden. Somit ist das Projektcontrolling als Frühwarnsystem zu betrachten [Vgl. Holzbaur, 2010, S. 172].

Voraussetzung für ein erfolgreiches Projektcontrolling ist ein aussagefähiges, vollständiges und zeitnahes Berichtswesen. Das Berichtswesen verschafft während der Laufzeit des Projektes Transparenz und auf Basis dieser, die Möglichkeit zur zielgenauen Steuerung des Projektes. Innerhalb des Veranstaltungsmanagements kommt beim Projektcontrolling der Zeit- und Terminüberwachung eine besondere Bedeutung zu, da das gesamte Event auf einen bestimmten Zeitpunkt ausgerichtet ist [Vgl. Holzbaur, 2010, S. 173ff].

5.6 Managementtechniken

Damit das gewünschte Ziel im Projektteam erreicht werden kann, müssen die Aspekte des Managements und zusätzlich einige Managementtechniken beachtet werden. Ein wichtiger Aspekt ist das Personalmanagement und die operative Führung der beteiligten Mitarbeiter. Dazu zählen Aufgaben wie Führen, Motivieren und Kommunizieren. Dafür sind soziale Kompetenzen, sogenannte *Soft Skills*, nötig. Das Management sollte die Teamarbeit nutzen, um eine möglichst effektive Zusammenarbeit der einzelnen Mitarbeiter zu fördern. Dabei müssen die Zusammensetzung und die Kommunikation innerhalb des Teams stimmen und gewisse Regeln eingehalten werden. Entscheidungstechniken, durch ihren systematischen Aufbau dienen zur Ordnung und Logik bei Entscheidungsfindungen. Durch sie werden Entscheidungen nachvollziehbarer. Methoden zur Entscheidungsfindung sind die Nutzwertanalyse (Scoringverfahren) oder die Entscheidungstabelle. Kreativitätstechniken dienen zur Ideenfindung, dabei werden Methoden wie das Brainstorming verwendet [Vgl. Holzbaur, 2010, S. 175ff].

6 Empirische Forschung - Feldforschung

In den ersten fünf Kapiteln wurde das Musikfestival vorwiegend aus Sicht der Veranstalter betrachtet. In Kapitel 6 wird das Musikfestival anhand einer empirischen Untersuchung aus Sicht des Publikums beleuchtet. Damit werden neue praktische Erkenntnisse zum Thema „Erfolgsfaktoren von Musikfestivals“ gewonnen. Aus der Analyse der Auswertung sollen anschließend die zielgruppenspezifischen Erfolgsfaktoren abgeleitet werden.

In Kapitel 6.1 wird anhand des Prozesses der empirischen Forschung der Ablauf der Befragung dargestellt. Zusätzlich werden die Gründe für die Wahl der Online Befragung erläutert. Kapitel 6.2 beschreibt den Aufbau des Fragebogens. Die Auswertung der Befragung folgt in Kapitel 6.3. Abschließend wird in Kapitel 6.4 ein Fazit zur durchgeführten Befragung abgegeben.

6.1 Prozess der empirischen Forschung

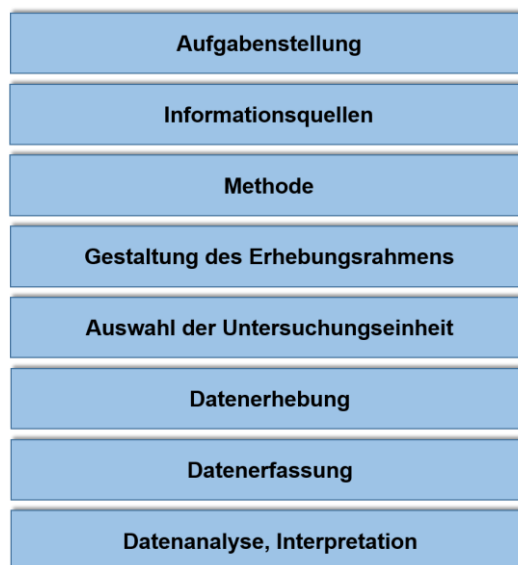


Abbildung 15: Prozess der empirischen Forschung

Quelle: In Anlehnung an Wagner, 2011, S. 11

Der Prozess der empirischen Forschung durchläuft acht verschiedene Schritte. Anhand dieser acht Schritte erfolgte die Durchführung der Befragung [Vgl. Abb. 15]. Im Vorfeld zur Formulierung der Aufgabenstellung geht es darum das Thema zu erschließen. Um den Prozess der Kommunikationsforschung möglichst effizient und effektiv durchführen zu können, sollte ein Basiswissen zum Thema vorhanden sein. Dies wird durch eine Literaturrecherche und Analyse von relevanten Texten, sowie Studien vollzogen.

➤ Schritt 1: Aufgabenstellung

Der erste Schritt umfasst die Aufgabenstellung, bei dem das Informationsproblem und Untersuchungsziel definiert wird. Untersuchungsziel im Rahmen dieser Arbeit war ein aussagekräftiges Ergebnis zu erhalten, was dem Publikum bei einem Festival wichtig und unwichtig ist.

➤ Schritt 2: Informationsquellen

Schritt 2 besteht aus der Wahl der Informationsquelle. Die Sekundärquellenforschung, die sogenannte *Desk Research*, greift auf bereits vorhandene Informationsquellen zurück. Mit der Primärquellenforschung werden durch eine Feldforschung neue Informationen generiert [Vgl. Hofte-Fankhauser/Wälty, 2009, S. 54f]. Grundlage zur Entscheidung bietet der Kosten- und Zeitaufwand. Zur Informationsgewinnung diente die Primärforschung.

➤ Schritt 3: Methode

Schritt 3 umfasst die Wahl der Forschungsmethode. Zur Auswahl stehen Befragung, Experiment, Beobachtung oder Inhaltsangabe. Um eine repräsentative Aussage über das Publikum treffen zu können, muss eine möglichst hohe Anzahl an Probanden befragt werden. Deshalb wurde die Methode der Befragung gewählt. Sie wurde in schriftlicher Form, mit der Sonderform der Online-Befragung, durchgeführt. Bei der Online Umfrage haben die Probanden die Möglichkeit, einen Online-Fragebogen bzw. einen per E-Mail zugesandten Fragebogen auszufüllen und elektronisch wieder zurückzusenden. Vorteile gegenüber der klassischen schriftlichen Befragung sind Zeit- und Kostenvorteile [Vgl. Meffert, 2015, S. 149]. Die Musikfestivalbesucher im Alter von 16 bis 35 Jahren sind einfach über das Internet und Social-Media-Plattformen erreichbar. Deshalb bot sich diese Art der Online-Befragung an. Als Medium wurde *Google Forms* verwendet.

➤ Schritt 4: Gestaltung des Erhebungsrahmens

Nachdem die Forschungsmethode gewählt wurde, geht es in Schritt 4 um die Gestaltung des Erhebungsrahmens und die damit verbundene Entwicklung des Fragebogens. Dabei müssen die relevanten Fragen herausgearbeitet und anschließend formuliert werden. Nachdem der Fragebogen erstellt wurde, sollte ein sogenannter *Pre-Test* vollzogen werden. Der Pre-Test hat den Zweck, Fehler zu erkennen, Unverständlichkeiten zu klären und den Fragebogen bezüglich Aufbau, schlüssiger Reihenfolge, Form und Qualität abzurunden. Bei der vorliegenden Arbeit wurde ein Pre-Test mit fünf Probanden durchgeführt um Fehler und Unstimmigkeiten zu verbessern.

➤ Schritt 5: Auswahl der Untersuchungseinheit

Nachdem der Fragebogen formuliert und ein geeignetes Medium ausgewählt wurde, sollte im Anschluss eine Auswahl der Untersuchungseinheit stattfinden. Die Untersuchungseinheit umfasst die Bestimmung der Stichprobe auf Größe und Zusammensetzung der Zielgruppe. Nach Bestimmung der Stichprobe, geht es um das Entwickeln eines Anschreibens und einer Strategie um möglichst viele Probanden zu erreichen. Bei dieser Online-Umfrage wurde als Segmentierung der Probanden die Zielgruppe von 16 bis 35 Jahren ausgewählt. Daher wurde die Umfrage auf der Social-Media-Plattform *Facebook* verbreitet.

➤ Schritt 6: Datenerhebung

In Schritt 6 im Prozess der empirischen Forschung geht es um die Datenerhebung bzw. Durchführung der Befragung. Das Anschreiben, mit beigefügtem Link zum Fragebogen, wurde in Facebook-Gruppen, wie den Hochschulgruppen des Karlsruher Instituts für Technologie (KIT) und Universitätsgruppen in Heidelberg sowie Kassel, versendet. Zusätzlich wurde der Link mit passendem Anschreiben auf Facebook-Seiten großer Musikfestivals verbreitet. Musikfestivals wie beispielsweise Southside Festival, Open Flair, Rock am Ring, Rock im Park, Taubertal Festival, Wacken Open Air, Chiemsee Summer und das Electric Love Festival.

➤ Schritt 7: Datenerfassung

Bei der Datenerfassung geht es darum die gesammelten Daten per Dateneingabe im System zu erfassen. Durch die Funktionen von Google Forms wird dieser Schritt automatisch vollzogen, wenn die Probanden ihre Antworten der Online-Befragung senden. Diese Daten werden bei Bedarf in einer Excel Datei aufgelistet oder können als Zusammenfassung grafisch aufbereitet als Dokument angesehen werden.

➤ Schritt 8: Datenanalyse und Interpretation

Der achte und letzte Schritt im Prozess der Kommunikationsforschung stellt die Datenanalyse und Aufarbeitung der Forschungsergebnisse dar. Im Anschluss an die Analyse und Aufarbeitung sollte eine Interpretation und Visualisierung erfolgen.

6.2 Aufbau des Fragebogens

Der Fragebogen (siehe Anlagen) besteht aus 15 Fragen. Die ersten drei Fragen klären die relevanten soziodemografischen Merkmale der Probanden. Dazu zählen das Alter, Geschlecht und der Wohnort, der anhand der Postleitzahl bestimmt werden kann. Durch

die Frage nach der Anzahl der besuchten Festivals soll die bisherige Festivalerfahrung der Untersuchungsteilnehmer geklärt werden. Die nächste Frage ist für die anschließende Auswertung besonders wichtig, da der Proband ein Musikfestival auswählen muss, auf welches er seine weiteren Antworten bezieht. Zusätzlich wird erfragt, wie oft der Befragungsteilnehmer dieses Festival besucht hat und wie er das Festival auf einer Notenskala von eins bis sechs einordnet. Die Frage, wie der Umfrageteilnehmer von dem Festival erfahren hat, soll aufzeigen welche Kommunikationsmittel von Festivalbesuchern besonders oft genutzt werden. Die darauf folgende Frage soll Aufschluss darüber geben ob der Proband eine Eintrittskarte für die gesamte Festivaldauer oder lediglich ein Tagedicket hatte. Bei der nächsten Frage wird geklärt, wo die Untersuchungsperson ihr Festivalticket gekauft hat. Es soll gezeigt werden, welche Vertriebswege besonders häufig genutzt werden. Um festzustellen ob der bezahlte Ticketpreis zu hoch war, soll eine Tendenz aufzeigen ob Preis und Leistung des jeweiligen Festivals gestimmt hat.

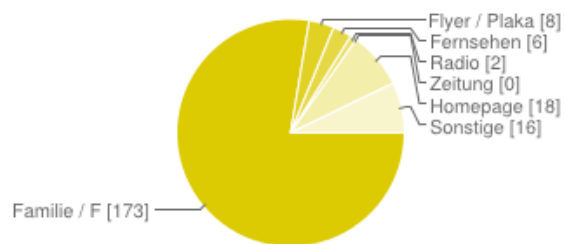
Die wichtigsten Fragen dieser Publikumsumfrage, in Bezug auf das Thema „Erfolgsfaktoren von Musikfestivals“, sind die darauffolgenden drei offenen Fragen. Hier hat der Proband die Möglichkeit aufzuführen, was nicht oder besonders gut gefallen hat. Zusätzlich wird erfragt welche Handlungsempfehlungen der Besucher für das Festival hat, beziehungsweise was noch besser gemacht werden kann. Das heißt in der Gesamtheit der Antworten lässt sich eine Tendenz bilden, was dem Publikum bei einem Musikfestival wichtig ist. Aus den wichtigen Punkten lassen sich dann in Kapitel 7 die Erfolgsfaktoren aus Sicht des Publikums ableiten. Zudem kann aus den negativen Aspekten geschlossen werden, was zum Misserfolg eines Musikfestivals beitragen kann. Die offene Form dieser drei Fragen wurde bewusst gewählt, um möglichst viele verschiedene Antworten und Ideen zu bekommen. Falls gleiche Antworten trotzdem vermehrt gewählt wurden, kann daraus geschlossen werden, dass diese dem Publikum besonders wichtig sind und maßgeblich zum Erfolg eines Musikfestivals beitragen können.

Den Abschluss der Online-Befragung bildet eine Skalenfrage, bei der anhand von 17 vorbestimmten Parametern, wie z.B. Veranstaltungsort, Essen/Trinken, Sauberkeit und Sicherheit, getestet wird wie wichtig oder unwichtig diese dem Festivalbesucher sind.

6.3 Auswertung der Befragung

6.3.1 Relevanz für Kommunikations- und Vertriebspolitik

Abbildung 16 zeigt auf, dass der größte Teil der Besucher über Freunde und Familie von dem jeweiligen Festival erfahren hat. Daraus lässt schließen, dass für ein Musikfestival die Mund-zu-Mund-Propaganda ein wirksames Mittel ist.

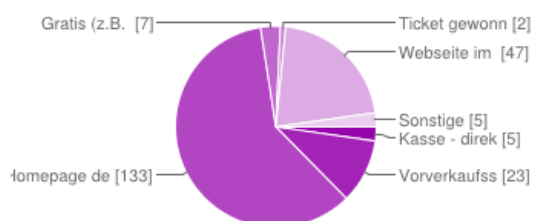
Wie haben Sie von diesem Festival erfahren?

| | | |
|-------------------|-----|------|
| Familie / Freunde | 173 | 74 % |
| Flyer / Plakat | 8 | 3 % |
| Fernsehen | 6 | 3 % |
| Radio | 2 | 1 % |
| Zeitung | 0 | 0 % |
| Homepage | 18 | 8 % |
| Sonstige | 16 | 7 % |

Abbildung 16: Informationsquelle der Probanden

Quelle: Eigene Darstellung

Abbildung 17 zeigt auf, dass vor allem die Onlinemedien, wie die jeweilige Homepage des Musikfestivals und Webseiten im Internet für den Kauf der Festivaltickets von den Probanden genutzt werden. Insgesamt 77% der Untersuchungsteilnehmer kauften sich ihr Ticket online. Nur ein geringer Teil von 2% erwarb ihr Ticket an der Abendkasse. Auch die Vorverkaufsstellen mit 10% sind im Vergleich zum Onlineerwerb auffallend gering.

Wo haben Sie ihr Ticket gekauft?

| | | |
|-----------------------------|-----|------|
| Kasse - direkt vor Ort | 5 | 2 % |
| Vorverkaufsstelle | 23 | 10 % |
| Homepage des Musikfestivals | 133 | 57 % |
| Gratis (z.B. durch Arbeit) | 7 | 3 % |
| Ticket gewonnen | 2 | 1 % |
| Webseite im Internet | 47 | 20 % |
| Sonstige | 5 | 2 % |

Abbildung 17: Ticketverkauf

Quelle: Eigene Darstellung

6.3.2 Auswertung Parameter-Tabelle

Abbildung 18 zeigt die Auswertung der „Parameterfragen“ auf. Aus ihr können Schlüsse gezogen werden, was den Festivalbesuchern bei einem Festival besonders wichtig oder eher unwichtig erscheint.

| | Sehr wichtig | Wichtig | Eher wichtig | Eher unwichtig | Unwichtig | Sehr unwichtig |
|----------------------------|--------------|------------|--------------|----------------|-----------|----------------|
| Veranstaltungsort | 13% | <u>35%</u> | <u>22%</u> | <u>19%</u> | 4 % | 0% |
| Programm – Line Up | <u>63%</u> | <u>27%</u> | 3% | 1% | 0% | 0% |
| Musikstil(e) des Festivals | <u>30%</u> | <u>38%</u> | <u>16%</u> | 9% | 1% | 0% |
| Preis / Leistung | <u>29%</u> | <u>43%</u> | <u>18%</u> | 3% | 0% | 0% |
| Publikum | <u>29%</u> | <u>38%</u> | <u>20%</u> | 7% | 1% | 0% |
| Sponsoring | 0% | 6% | 16% | 25% | 22% | 25% |
| Wetter | <u>19%</u> | <u>33%</u> | <u>24%</u> | 12% | 3% | 2% |
| Freunde | <u>69%</u> | <u>20%</u> | 3% | 3% | 0% | 0% |
| Technik | 11% | <u>26%</u> | <u>32%</u> | 17% | 5% | 2% |
| Camping | <u>29%</u> | <u>37%</u> | <u>16%</u> | 7% | 2% | 3% |
| Stände | 3% | <u>21%</u> | <u>29%</u> | <u>24%</u> | 11% | 5% |
| Essen / Trinken | 8% | <u>31%</u> | <u>28%</u> | <u>18%</u> | 9% | 1% |
| Alkohol | <u>20%</u> | <u>32%</u> | <u>22%</u> | 12% | 6% | 3% |
| Sauberkeit | 11% | <u>32%</u> | <u>25%</u> | 14% | 9% | 4% |
| Sicherheit | <u>31%</u> | <u>37%</u> | <u>16%</u> | 6% | 3% | 1% |
| Größe des Festivals | 4% | 18% | 29% | 24% | 13% | 6% |
| Bekanntheit des Festivals | 2% | 11% | 19% | 26% | 22% | 14% |

Abbildung 18: Parameter Tabelle

Quelle: Eigene Darstellung

Die Parameter können in vier Gruppen untergliedert werden. Diese teilen sich auf in die Faktoren, welche den Festivalbesuchern *sehr wichtig*, *wichtig*, *eher wichtig* oder *eher unwichtig* sind. Abbildung 19 stellt diese Untergliederung grafisch dar.

Zu den zwei Aspekten, die den Festivalbesuchern am wichtigsten sind, zählen das Programm/Line-Up und Freunde. Dabei sind das Line Up zu 90% und Freunde zu 89% den Teilnehmern wichtig, bis sehr wichtig. Diese zwei Faktoren heben sich im Vergleich zu den restlichen Antworten stark ab.

Zu den fünf Kriterien die den Besucher *wichtig* sind zählen das Preis-Leistung-Verhältnis (72%), der spezielle Musikstil des Festivals (68%), Sicherheit (68%), Publikum (67%) und Camping (66%). Die Angaben in der Klammer zeigen die Prozentzahl der Antworten an, die mit *wichtig* und *sehr wichtig* beantwortet wurden.

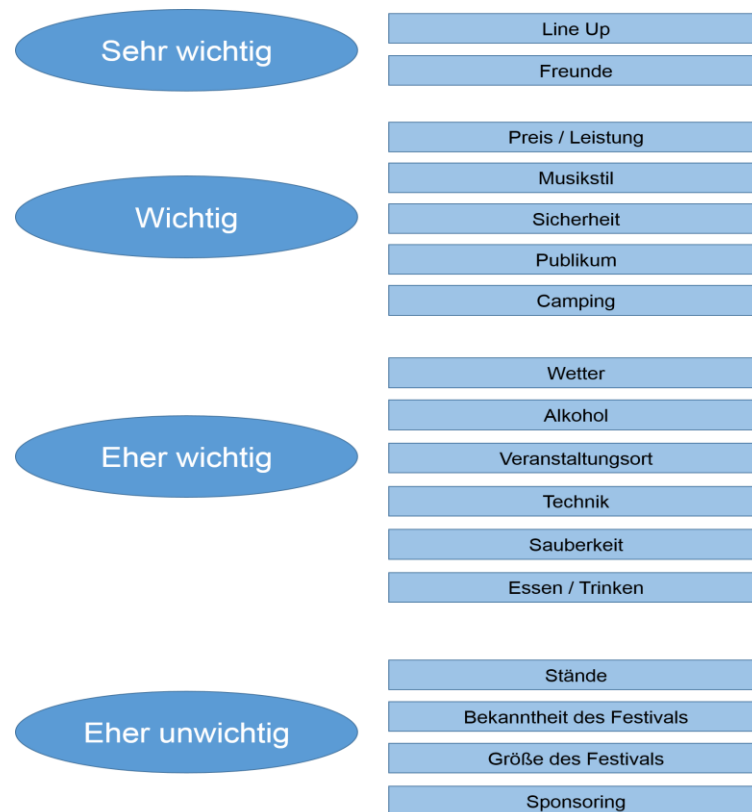


Abbildung 19: Relevante und irrelevantere Aspekte aus Besuchersicht

Quelle: Eigene Darstellung

Die dritte Einordnungsgruppe zeigt auf welche Faktoren den Besuchern eher wichtig sind, dazu zählen Wetter (76%), Alkohol (74%), Veranstaltungsort (70%), Technik (69%), Sauberkeit (68%) und Essen/Trinken (67%). In diesem Fall zeigen die Prozentzahlen in der Klammer die Antworten im Bereich eher wichtig bis sehr wichtig an.

Die restlichen Antworten sind dem Besucher eher unwichtig. Dabei sind die Stände noch von größerer Relevanz im Gegensatz zu der Bekanntheit und Größe des Festivals. Das Sponsoring ist kaum von Belangen für den Festivalteilnehmer.

6.3.3 Erfolgsfaktoren für Festivalbesucher

Dieses Kapitel umfasst die Auswertung der drei offenen Fragen. Anhand der Analyse der Auswertung werden die Erfolgsfaktoren für Festivalbesucher definiert. Diese lassen sich in elf Aspekte untergliedern, welche in Abbildung 20 grafisch dargestellt sind.

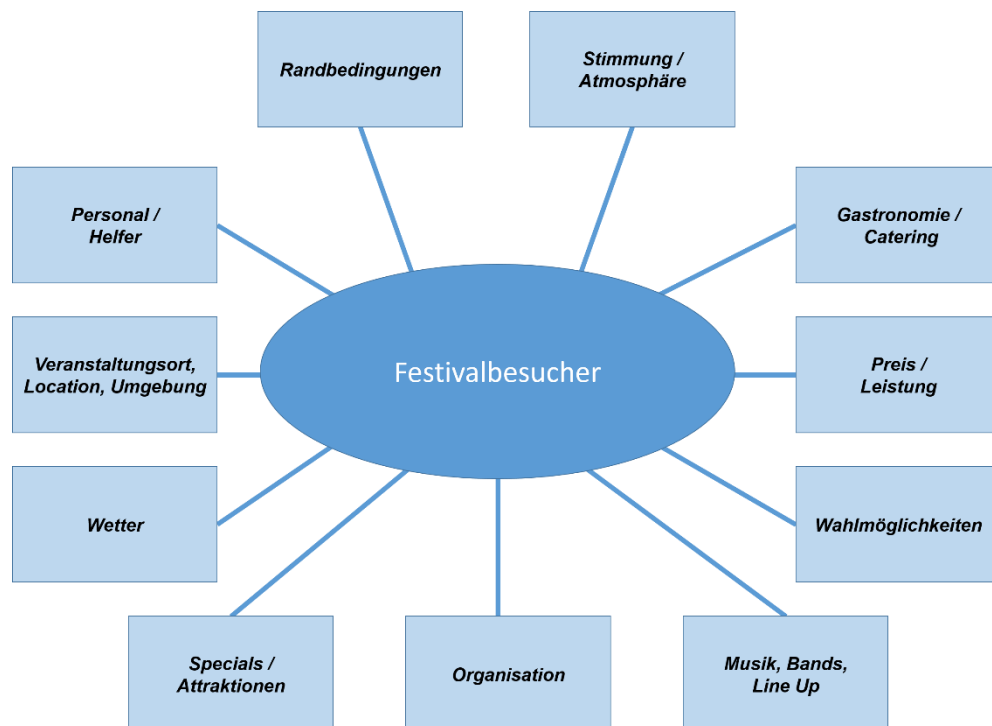


Abbildung 20: Wichtige Faktoren für das Publikum bei einem Musikfestival

Quelle: Eigene Darstellung

Beim Festivalbesucher stehen Musik, Bands und Line Up im Vordergrund. Wobei von vielen Fans ein Mix aus bekannten und unbekannten Bands erwünscht ist. Die sogenannten *Headliner* sind dabei der primäre Grund für die Fans ein Festival zu besuchen. Wohingegen die unbekannten Bands zum Probehören und zur Erweiterung des musikalischen Horizonts dienen. Bezüglich der Headliner sollte Abwechslung herrschen durch einen jährlichen Wechsel. Dabei ist den Fans wichtig, dass die Bands zum Genre und Festival passen. Die Abläufe und Programmierung des Line Ups sollten professionell organisiert sein und die Technik, wie Bühnentechnik, sollte funktionieren. Zudem sollte die Zeitverteilung der Bands, bei Verwendung mehrerer Bühnen so gestaltet werden, dass keine großen Überschneidungen bestehen.

Ein sehr wichtiger Punkt ist die Stimmung und Atmosphäre auf dem Musikfestival und beim Camping auf dem Zeltplatz. Ein relativ homogenes Publikum in Bezug auf Musikgeschmack, Interessen und Einstellungen ist gewünscht. Friedliche Zusammengehörigkeit, Hilfsbereitschaft und ein Gemeinschaftsgefühl sind dem Publikum wichtig. Vor der Bühne ist eine ausgelassene Stimmung, mit feierfreudigen Festivalbesuchern gewünscht. Viele Besucher gehen gerne auf ein Musikfestival, da dort ein geeigneter Treffpunkt ist um neue Leute kennen zu lernen. Mit alten Freunden etwas zusammen erleben und flirten stehen hoch im Kurs bei Festivalbesuchern. Viele Gäste schätzen das Freiheitsgefühl auf dem Musikfestival und dabei entspannen und den Alltag vergessen zu

können. Hierbei spielt auch Alkohol eine Rolle, der gerne von einem Großteil der Besucher konsumiert wird. Der Konsum sollte aber in Maßen stattfinden, da bei einer großen Anzahl an stark betrunkenen Festivalteilnehmern die Stimmung schnell ins Negative umschlagen kann. Der Drogenkonsum wird von den meisten Gästen als negativ betrachtet, obwohl er eine ausgeprägte Form auf den meisten Musikfestivals annimmt.

Zu den relevanten Randbedingungen, die den Besuchern wichtig sind zählen Sicherheit und Sauberkeit. Sanitäre Anlagen sollten sauber und ausreichend vorhanden sein. Diebstähle und fehlende Sicherheit wirken sich negativ auf den Besucher aus.

Der Veranstaltungsort, Umgebung und die Location sind dem Besucher von hoher Priorität. Dabei sind kurze und gut ausgebaute Lauf- und Verkehrswege den Festivalteilnehmern mehrheitlich wichtig, sowie kurze Wartezeiten beim Einlass, bei den sanitären Anlagen, bei Essens- und Getränkeständen. Die öffentlichen Verkehrsmittel sollten ausreichend vorhanden und dabei gut organisiert sein, damit für eine gute und schnelle Anreise gesorgt ist. Für anreisende Gäste mit dem PKW sollten außerdem genügend Parkmöglichkeiten bestehen.

Von hoher Priorität für einige Festivalbesucher ist, die Wahl zu haben, ob sie mehr zahlen und dafür einen besseren Service und Qualität bekommen, zum Beispiel bei Essen und Getränken, der Übernachtung oder hochwertigeren sanitären Anlagen.

Ein Punkt, den viele Zuschauer begeistert, sind zusätzliche Attraktionen zum Musikprogramm. Dazu zählen Attraktionen wie ein Feuerwerk, ein Riesenrad, Kleinkunst oder Kinderprogramm für Familien. Aber auch Akustik- und kleine Zusatzauftritte von Bands und DJs auf dem Zeltplatz werden geschätzt.

Der Veranstalter sollte sehr viel Wert auf Kleinigkeiten und die Liebe zum Detail legen. Hierzu zählen ein aufwendiges Deko- und Designkonzept, oder auch das aufwendig gestaltete Eintrittsarmband bei dem Festival *Tomorrowland*.

Das Catering ist von großem Interesse für die Gäste. Eine gute Auswahl an verschiedenen Speisen und Getränken ist gewünscht. Dabei sollten speziell Gruppen, wie Vegetariern, Veganern oder Menschen mit Unverträglichkeiten, wie Lactose- oder Fructose-Intoleranzen beim Gastronomiekonzept große Beachtung geschenkt werden.

Die Stimmung und das Verhalten der Helfer gegenüber den Besuchern spielen eine große Rolle. Das gesamte Helferteam muss entsprechend geschult werden um professionell gegenüber den Gästen aufzutreten. Vor allem das Sicherheitspersonal sollte bestimmt, aber freundlich und fair dem Festivalbesucher gegenüberzutreten.

Aus Besuchersicht muss ein angemessenes Verhältnis zwischen Preis und Leistung bestehen. Ausschlaggebend dafür sind auf dem Festival sowohl Preise für Essen und Getränke als auch der Preis für die Eintrittskarten.

Ein Punkt auf den der Veranstalter keinen Einfluss hat ist das Wetter. Bei gutem Wetter ist die Stimmung insgesamt besser. Dennoch sollte der Veranstalter einen Notfallplan haben, für wettertechnische Probleme, wie starkem Regen, Kälte oder Hitze.

6.4 Fazit der Befragung

Nachdem die Befragung bei Facebook verbreitet wurde, waren nach fünf Tagen mehr als 200 Antworten eingegangen. Insgesamt war mit 235 Antworten eine gute Resonanz festzustellen. Die Online Umfrage stellte sich als eine unkomplizierte Methode der Befragung heraus. Speziell für das Thema „Erfolgsfaktoren von Musikfestivals“ war es einfach an eine große Menge von Antworten zu gelangen. Daher wurde für die Problematik des Themas und der Zielgruppe, anhand der Online-Umfrage das richtige Verbreitungsmedium gewählt. Auch die Wahl von Google Forms als Instrument der Online-Befragung erwies sich als richtige Entscheidung. Gründe hierfür sind die automatische Zusammenfassung der Antworten in einer Excel-Datei und die automatische Veranschaulichung der Antworten in Schaubildern. Diese zwei Funktionen, die Google Forms bietet, stellten sich für die Auswertung der Befragung als hilfreich dar.

7 Erfolgsfaktoren von Musikfestivals

7.1 Erfolgsfaktoren von Musikfestivals

Auf Basis der erarbeiteten Ergebnisse im wissenschaftlichen Grundlagenteil und der empirischen Forschung im Praxisteil, lassen sich nun die allgemeinen Erfolgsfaktoren definieren, an denen sich ein Musikfestival orientieren kann. Abbildung 21 zeigt grafisch die sieben Erfolgsfaktoren von Musikfestivals auf.

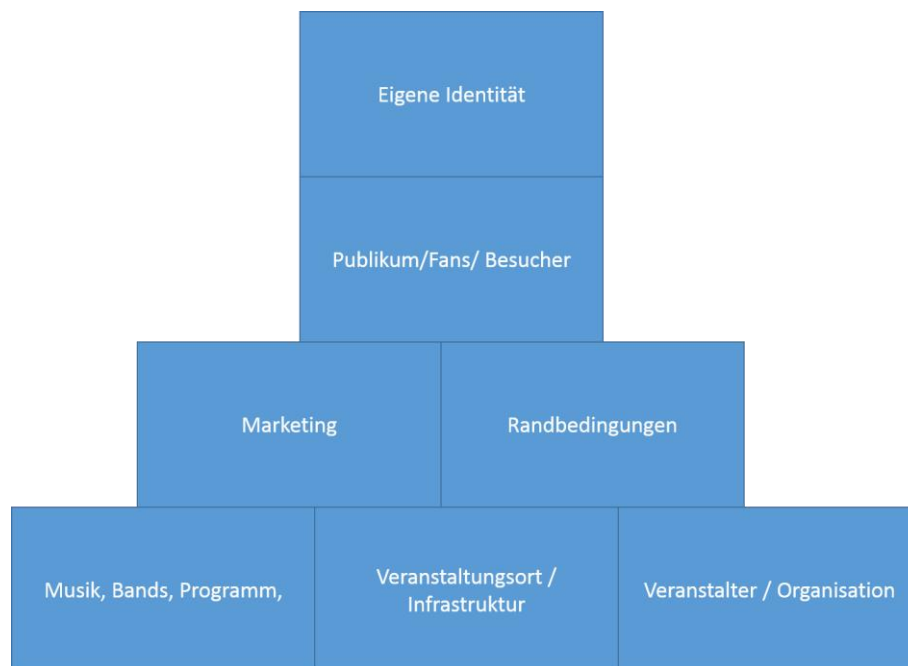


Abbildung 21: Sieben Erfolgsfaktoren von Musikfestivals

Quelle: Eigene Darstellung

7.2 Veranstalter und Organisation

Der Veranstalter als Person ist ein wichtiger Erfolgsfaktor. Ein Festivalorganisator muss über ein breites Wissen im Eventbereich und dabei organisatorische Professionalität besitzen. Bei der Organisation und Durchführung des Musikfestivals sollte der Veranstalter über eine Auswahl an qualifizierten Facharbeitern für die jeweiligen Bereiche im Eventmanagement verfügen. Diese Bereiche müssen entweder durch das Veranstalterteam selbst oder durch externe Dienstleister besetzt werden. Hinzu kommt, dass der Veranstalter sowie seine Mitarbeiter gutes Networking und Beziehungspflege mit den Besuchern, Sponsoren, Künstlern und Behörden betreiben sollten. Diese positive emotionale Bindung zu wichtigen Stakeholdern darf nicht unterschätzt werden.

Die Organisation und Planung eines Musikfestivals erfordert ein sachgemäßes Projektmanagement. Hilfe zur Projektplanung bieten Instrumente der Zeit- und Ressourcenplanung. Bei Einhaltung von Terminen und Budget muss gleichzeitig die Qualität des Musikfestivals gewährleistet werden. Dabei müssen Pufferzeiten einplant werden, um die Mitarbeiter nicht zu überlasten. Eine realistische Planung und das Vermeiden von unnötigen Risiken sind erforderlich.

Wichtig bei der Organisation eines Festivals ist die Teamarbeit. Gute Teamarbeit beinhaltet eine offene Kommunikation und ein partnerschaftlicher Umgang, bei gleichzeitig professioneller und zuverlässiger Arbeit. Bei der Planung und Durchführung des Musikfestivals sollten auf die Erfahrung des Veranstalters, routinierte Mitarbeiter und ein gut eingespieltes Team zurückgegriffen werden. Für das Personal müssen dabei Regeln und Standards gelten bezüglich ihres Verhaltens untereinander und im Kontakt mit den Kunden.

Für einen reibungslosen Ablauf, von Aufbau bis zum Abbau des Festivals, muss gesorgt werden. Dies beinhaltet Konzepte um lange Wartezeiten an Toiletten, Ständen und Festivaleingang zu vermeiden. Bei der Organisation sollte Perfektion bis ins kleinste Detail angestrebt werden. Jede Eventualität muss bedacht werden.

7.3 Veranstaltungsort und Infrastruktur

➤ Veranstaltungsort

Veranstaltungsort und Umfeld tragen wesentlich zur einzigartigen Identität eines Festivals bei. Durch sie kann eine besondere Atmosphäre auf dem Festival geschaffen werden. Viele der Festivalbesucher schätzen eine naturverbundene Kulisse mit Bergen, Wiesen, Flüssen und Seen. Des Weiteren muss bei der Betrachtung eines passenden Veranstaltungsortes eine gute verkehrstechnische Erreichbarkeit des Festivalgeländes gegeben sein. Es ist von Vorteil, wenn das Festival dabei leicht durch öffentliche Verkehrsmittel wie Bus und Bahn erreichbar ist.

In Betracht der Konkurrenzfestivals muss ein Standpunkt gewählt werden, welcher noch nicht von einem anderen Festival angesprochen wird. Durch eine zu hohe Festivaldichte wird die Wettbewerbssituation für alle Veranstalter erschwert.

Weiterer Erfolgsfaktor in Bezug auf den Veranstaltungsort sind partnerschaftliche Beziehungen zur Stadt und Region im Umfeld des Musikfestivals. Stadt und Region können dabei unterstützend bei der Vermarktung und rechtlichen Aspekten die gesamte Organisation des Musikfestivals erleichtern.

➤ Infrastruktur

Um den Besuchern gewünschten Service und Qualität zu bieten, müssen Wahlmöglichkeiten bestehen. Der Besucher sollte individuell für sich ein Produkt zusammenstellen können. Das beginnt bei der Wahl der Schlafunterkunft, der Art des Tickets sowie Essen und Trinken.

Die Gastronomie und das Gastronomiekonzept tragen ihren Teil zum Erfolg eines Musikfestivals bei. Dabei kommt es vor allem auf die Angebotsauswahl der Speisen und Getränke an. Das Catering muss zielgruppengerecht organisiert werden, das heißt, die Angebotspalette muss den zu erwartenden Gästen, mit all ihren Vorlieben und Geschmäckern, angepasst werden. Das Gastronomiekonzept sollte auch in Bezug auf die finanzielle Situation der Besucher abgestimmt werden. Preiswerte Speisen und Getränke, aber auch die Möglichkeit exklusive und teure Produkte zu verköstigen sollten dabei geboten werden.

Das Camping auf dem festivaleigenen Zeltplatz, welches von den meisten Besuchern genutzt wird, stellt für viele Festival-Teilnehmer eine der Hauptattraktionen dar. Der Zeltplatz sollte dabei nicht mit zu vielen Menschen überfüllt sein, sodass genügend Platz ist. Die Infrastruktur eines Musikfestivals sollte so geplant werden, dass relativ kurze Verkehrs- und Laufwege bestehen. Sauberkeit und Hygiene auf dem Campingplatz sind Qualitätszeichen eines guten Musikfestivals. Daher sollten genügend saubere sanitäre Anlagen auf dem Festivalgelände verteilt sein.

Des Weiteren ist eine professionelle Bühnen-, Ton und Lichttechnik ein Grundpfeiler des Erfolgs eines Musikfestivals. Bei der Veranstaltungstechnik sollte daher nicht gespart werden.

Bei Dekoration und Design des Festivalgeländes muss sehr genau gearbeitet werden und auf Details geachtet werden. Schon Kleinigkeiten können eine große Wirkung haben.

7.4 Musik, Künstler und Programm

Das Musikfestival muss trend- und zielgruppengerecht bezüglich der angebotenen Künstler am Markt positioniert werden. Das Programm sollte eine gute Mischung aus bekannten und unbekannten Bands aufweisen. Die bekannten Bands, die sogenannten *Headliner*, bewegen dabei einen Großteil der zu erwartenden Gäste zum Festivalbesuch. Die unbekannten Bands, die sogenannten *Newcomer*, dienen vielen Besuchern der Abwechslung und dazu neue musikalische Eindrücke zu bekommen. Be-

kannte Bands verlangen relativ hohe Gagen. Daher macht die Kombination von Headlinern und Newcomer auch wirtschaftlich gesehen viel Sinn, da mit einem vorgegebenen Budget, die gesamte Dauer des Festivals musikalisch versorgt werden muss. Von Vorteil ist, wenn das Line Up bekannte Bands umfasst, die exklusiv nur auf diesem Musikfestival einen Auftritt spielen. Durch diese Bandexklusivität können Fans der jeweiligen Band dazu animiert werden, speziell dieses Festival zu besuchen. Zusätzlich ist von zentraler Wichtigkeit Abwechslung zu schaffen bezüglich der Bands. Das heißt, dass vor allem die Headliner eines Festivals von Jahr zu Jahr variieren sollten.

Bei der Wahl der Bands muss darauf geachtet werden, dass sie in die jeweilige musikalische Ausrichtung des Musikfestivals passen. Dabei sollte ein nötiges Maß an Kongruenz im Line Up bestehen um nicht verschiedene Musikstile zu vermischen. Diese Kongruenz bei der Bandauswahl erleichtert auch die Vermarktung, da nur ein Zielgruppensegment bedient werden muss. Weitere Vorteile sind eine homogenes Publikum mit ähnlichen Interessen. Als zusätzlicher Programmpunkt können auch Auftritte unbekannter Bands und DJ's auf dem Zeltplatz einen wirkungsvollen Effekt erzielen.

Mit Vorsicht ist eine drastische Änderung des Musikstils zu betrachten, da dies zur Folge haben könnte, dass das Stammpublikum sich vom Festival abwendet und zu anderen Festivals wechselt. Die Entwicklung der Musikrichtung ist mit Bedacht und nach genauesten Analysen zu betrachten, da das Stammpublikum eines Festivals ein wichtiger wirtschaftlicher sowie zukunftssträchtiger Erfolgsfaktor eines Musikfestivals darstellt. Deshalb sollte nicht unbedacht auf jeden kurzfristigen Musiktrend aufgesprungen werden.

Wenn das Festival im Gesamtbild überzeugt, können Attraktionen und Specials, das Festival zu etwas ganz Besonderem machen. Zu den Besonderheiten, die dem Besucher zusätzlich geboten werden können, zählen Attraktionen, wie etwa ein Abschlussfeuerwerk, der Betrieb eines Riesenrades oder eine Lasershow.

7.5 Randbedingungen

Zu den Randbedingungen eines Musikfestivals zählen Themen wie Sicherheit und Sauberkeit. Diese Themen müssen erfüllt werden, um das Festival nicht negativ in den Augen der Besucher erscheinen zu lassen. Zur Sicherheit zählen Themen, wie Diebstahl, Einlasskontrollen und Sicherheitspersonal. Im Fall des Sicherheitspersonals muss eine freundliche und zugleich bestimmte Kontrolle zur Sicherheit des Gesamtwohls erfolgen. Auf Seite des Veranstalters wichtige Themen sind Regeln und Pflichten bezüglich steuerlicher und rechtlicher Aspekte. Diese zwei Themengebiete, sowie Ordnung und Sicherheit sollten im Vorfeld des Festivals mit Fachleuten, wie Juristen genauestens besprochen werden um sich so vor allen Risiken und Gefahren abzusichern.

Wichtige Aspekte bei den rechtlichen Rahmenbedingungen sind Versicherungen, Haftung und das Vertragsrecht. Beim Planen und Durchführen des Festivals muss der Veranstalter die Versammlungsstättenverordnung beachten. Zusätzlich sollte das Festival, aus Gesundheits- und Hygienegründen, vorgegebene Standards erfüllen.

Ein nicht beeinflussbarer Erfolgsfaktor ist das Wetter bei einem Open-Air-Musikfestival. Die Stimmung der Besucher ist stark abhängig vom Wetter und auch der Absatz der Tickets ist bei schlechtem Wetter geringer. Bei starkem Regen, großer Hitze oder Kälte muss der Festivalveranstalter Notfallpläne zur Verfügung haben um der schlechten Situation effektiv entgegen wirken zu können.

7.6 Marketing

Das Marketing sowie die Planung und Organisation eines Musikfestivals sollte sich Zielgruppengerechtigkeit und Trendgerechtigkeit als oberste Prämisse setzen. Sämtliche Maßnahmen müssen dabei auf diese beiden Faktoren abgestimmt werden. Die Kernzielgruppe muss dabei im Fokus des Marketings stehen. Dies gilt hinsichtlich der Programmierung, der Kommunikation, der Infrastruktur und der Auswahl an Mitarbeitern. Zielgruppengerechtigkeit ist somit eine Grundvoraussetzung um ein Stammpublikum an das Festival zu binden. Bei der Kommunikation geht es um die Wahl zielgruppenspezifischer Medien, das heißt die Kommunikation muss die relevanten Zielgruppen erreichen.

Grundlage eines guten Marketings ist die Situationsanalyse. Sie ist ein großer Erfolgsfaktor bei der Organisation und Planung eines Musikfestivals. Ein Mittel zur Situationsanalyse ist das Besucherfeedback.

Ein wichtiger Aspekt des Marketings eines Festivals ist die Mund-zu-Mund-Propaganda der Besucher nachdem sie das Festival besucht haben. Daher muss das Produkt *Musikfestival* und das Marketing so gestaltet werden, dass eine Mund-zu-Mund-Propaganda angeregt wird.

Die Social-Media-Plattformen und die Homepage des Musikfestivals dienen dazu die potenziellen Kunden mit Infos über das Festival zu versorgen. Eine sehr erfolgreiche Nutzung der Plattform *YouTube* vollführte das belgische Musikfestival *Tomorrowland* im Jahr 2012. Das *Official After Movie 2012*, welches millionenfach angeschaut wurde, löste einen großen Hype um das Festival aus. *Facebook* ist ein weiteres nützliches Instrument der Kommunikation in der heutigen Zeit. Weitere wichtige Zusammenarbeiten im Online-sektor stellen in Deutschland die Kooperation mit den Internetseiten *Festivalhopper* und *Festivalguide* dar.

Der Vertrieb der Tickets erfolgt heutzutage überwiegend über das Internet. Der Großteil der Besucher kauft ihre Tickets via der Homepage des jeweiligen Musikfestivals. Auch andere Webseiten im Internet vertreiben Festivaltickets, daher sollten die Veranstalter der Musikfestivals auf diese Webseiten zurückgreifen um den Vertrieb zu fördern.

Die Marke des Festivals kann auch ein Erfolgsfaktor sein. Deshalb sollte das Marketing versuchen sich einen guten Ruf zu erarbeiten um die Marke bestmöglich am Markt und bei den Kunden zu positionieren. Wenn das Festival als Marke beliebt ist, gestaltet sich auch der Merchandising-Verkauf der eigenen Produkte einfacher. Die hohen Einnahmen durch Merchandise-Artikel können somit zum wirtschaftlichen Erfolg des Festivals beitragen.

Ein weiterer wichtiger Erfolgsfaktor für Musikfestival ist ein erfolgreiches Stakeholder-Management. Wichtige Stakeholder sind die Künstler, Mitarbeiter, Lieferanten, Dienstleister, Sponsoren, Medienpartner, sowie Stadt und Region im Umfeld des Festivals.

Die Sponsoren eines Musikfestivals tragen als Einnahmequelle einen wichtigen Beitrag zum wirtschaftlichen Erfolg bei. Dabei sind faire Verträge und ein partnerschaftlicher Umgang von großer Bedeutung um auf längere Sicht ein gutes Sponsoring für beide Seiten zu betreiben. Bei der Sponsoring-Wahl sollte ein passender Sponsoring-Partner ausgewählt werden, der in Hinblick auf die jeweilige Zielgruppe, Unternehmensimage sowie Werte und Normen zum Festival passt. Ziel ist letztendlich das durch die Sponsoring-Partnerschaft Synergieeffekte entstehen. Als Sonderform des Sponsorings gilt die Medienpartnerschaft. Sie ist ein ebenso wichtiger Faktor für den Festivalerfolg. Durch sie kann das Festival wirksame Öffentlichkeitsarbeit vollziehen wie beispielsweise in Form einer Live-Übertragung im TV.

7.7 Festivalbesucher

Beim Erfolgsfaktor Publikum spielt die Zusammengehörigkeit der Festivalbesucher eine große Rolle. Den Besuchern ist ein friedlicher Umgang miteinander, Hilfsbereitschaft und Gemeinschaftsgefühl sehr wichtig. Dabei ist es von Vorteil wenn das Publikum eine relativ homogene Gruppe darstellt, das heißt, Menschen mit gleichen Interessen und Ansichten. Ein inhomogenes Publikum kann zu einem höheren Konflikt- und Aggressionspotenzial führen und der allgemeinen Stimmung schaden.

Den Festivalbesuchern ist mehrheitlich wichtig, dass sie neue Kontakte auf dem Festival knüpfen. Das Festival wird als Treffpunkt Gleichgesinnter angesehen. Es sollte daher Möglichkeiten bieten und Aktionen veranstalten, bei denen sich die Festivalbesucher zwangsläufig kennen lernen.

Beim zielgruppenspezifischen Marketing und der Programmierung des Festivals muss darauf geachtet werden, dass eine relativ homogene Festivalbesuchergruppe angesprochen wird. Diese bewusste Ansprache der Zielgruppe ist ein Baustein um ein Stammpublikum an sich zu binden zu können.

Aus Sicht der Festivalbesucher, muss das Preis-Leistungs-Verhältnis stimmen. Die Gäste sind gerne bereit für ein dementsprechend hochwertiges Projekt ein höherer Preis zu zahlen.

Das Thema Alkohol, der in Maßen zu einer ausgelassenen Stimmung während des Festivals beitragen kann, ist in Bezug auf das Publikum ein weiterer möglicher Erfolgsfaktor. Extremem Konsum muss dabei jedoch, durch Kontrolle an den Eingängen zum Festival- und Campinggelände, vorgebeugt werden. Im Falle eines Überkonsums müssen passende Maßnahme ergriffen werden.

Dem Besucher ist zusätzlich wichtig, dass angemessen viele Gäste auf dem Campingplatz und Festivalgelände sind. Daher sollte der Festivalveranstalter die Teilnehmerzahl, den Bedürfnissen der Besucher anpassen.

7.8 Eigene Identität

Zum Erfolg eines Musikfestivals trägt dazu bei, wenn es eine eigene Identität besitzt. Durch eigene charakteristische Merkmale kann sich das Festival von der Konkurrenz differenzieren. Dies kann beispielsweise durch das Schaffen eines USP's erreicht werden.

Ziel ist es, eine eigene kleine Welt für die Dauer des Festivals auf dem Veranstaltungsgelände zu schaffen. Dabei sollte das Festival bewusst mit der Zeit gehen, neue Trends im Veranstaltungsprofil umsetzen und wenn möglich der Zeit und den anderen Musikfestivals einen Schritt voraus sein. Der eigene Charakter eines Festivals trägt wesentlich als Identifikationsfaktor des Besuchers bei und ist der größte Erfolgsfaktor, um sich wirksam von der Konkurrenz abzuheben und im aktuellen Festivalmarkt bestehen zu können.

8 Handlungsempfehlungen zur Sicherung und Optimierung der Qualität von Musikfestivals

Anhand der gewonnenen Erkenntnisse aus dem wissenschaftlichen Grundlagenteil, in den Kapiteln 2 bis 5, der empirischen Forschung in Kapitel 6 und der Ausformulierung der Erfolgsfaktoren in Kapitel 7, werden in Kapitel 8 Handlungsempfehlungen zur Sicherung und Optimierung der Qualität von Musikfestivals gegeben.

In Kapitel 7 wurden die Erfolgsfaktoren zu sieben Erfolgsbausteinen zusammengefasst. Dabei bilden die 6 Erfolgsfaktoren in Kapitel 7.2 bis 7.7 die Grundbausteine des Erfolgs. Der siebte Baustein des Erfolgs in Kapitel 7.8, die eigene Identität muss individuell auf das jeweilige Festival zugeschnitten werden. Die eigene Identität, die das Musikfestival positiv von der Konkurrenz abheben soll, muss dabei die sechs Grundbausteine so definieren und verwenden, dass sie zum eigenen Musikfestival kongruent sind und ein einheitliches Gesamtprodukt entsteht. Das heißt, beispielsweise das Rahmenprogramm und die Musik müssen stimmig zur gewünschten Zielgruppe sein. Abbildung 22 zeigt die sechs Erfolgsgrundbausteine und den übergeordneten Faktor *Eigene Identität*.

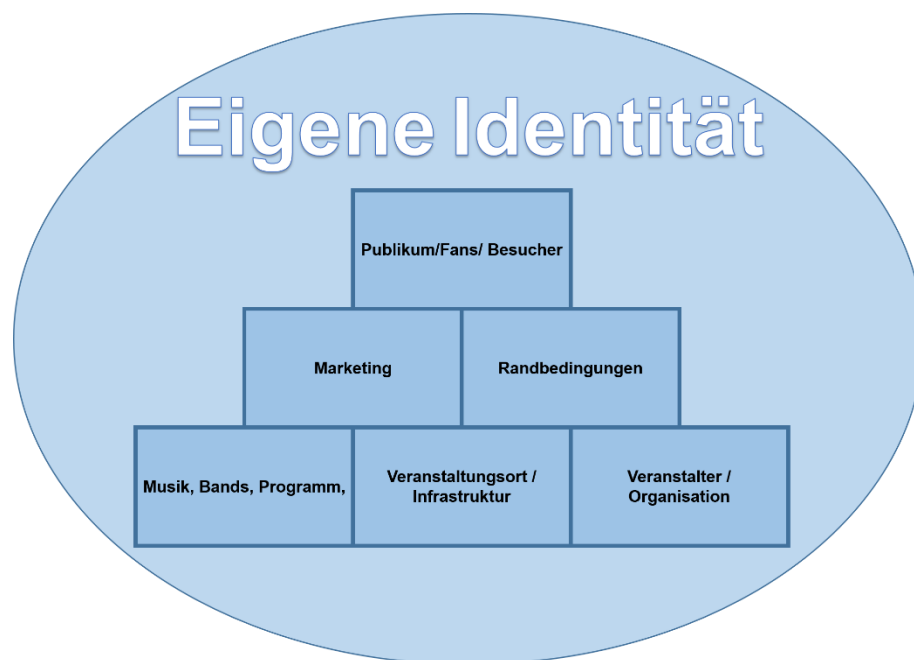


Abbildung 22: Grundbausteine des Erfolgs

Quelle: Eigene Darstellung

Die in Kapitel 7 definierten Erfolgsbausteine lassen sich dabei in zwei verschiedene Arten von Erfolgsfaktoren untergliedern. Dabei gibt es Erfolgsfaktoren, die für den Erfolg

notwendig sind, aber ihn nicht definieren können. Hierzu zählen Punkte wie Sauberkeit und Sicherheit. Diese Erfolgsfaktoren können auch als essentielle Faktoren bezeichnet werden. Wenn sie nicht beachtet werden und schlecht umgesetzt werden, kann schnell aus dem Festival ein Misserfolg werden. In diesem Fall auf Grund fehlender Sicherheit und Hygiene. Punkte wie Sauberkeit sind daher elementar wichtig für das Musikfestival um keinen Misserfolg zu haben, tragen aber nicht ausschlaggebend zum Erfolg bei. Abbildung 23 stellt die Erfolgsfaktoren und essentielle Faktoren im Bezug zu Erfolg und Misserfolg dar.

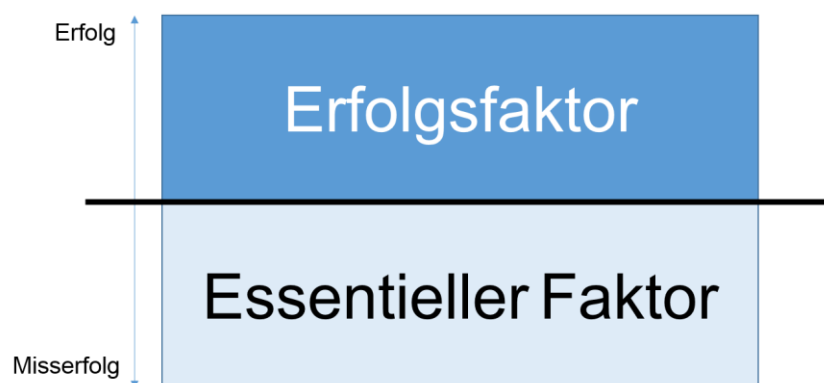


Abbildung 23: Unterscheidung Erfolgsfaktor und essentieller Faktor

Quelle: Eigene Darstellung

Die sechs Grundbausteine haben dabei langfristigen Bestand. Die Erfolgsfaktoren der einzelnen Bausteine haben dagegen teilweise nur einen mittelfristigen Bestand. Beispielsweise im Grundbaustein *Marketing* hat die Werbung mit Flyern und Plakaten, ein Erfolgsfaktor früherer Tage, durch die Popularität des Social Media an Bedeutung verloren. Daher müssen anhand der Situationsanalyse die sechs Erfolgsbausteine regelmäßig auf Aktualität und Relevanz untersucht werden, um neue Trends frühzeitig erkennen zu können. Hierdurch soll der Musikfestivalveranstalter neue Möglichkeiten finden um innovativ und im Trend zu bleiben. Dem Innovationsmanagement sollte daher eine große Rolle zugeteilt werden. Die eigene Identität des Musikfestivals muss sich dabei mit einem USP am Markt positionieren und von der Konkurrenz abheben. Durch den Prozess der regelmäßigen Analyse, der Suche nach Innovationen sowie Trends und dem gleichzeitigen abstimmen der sechs Erfolgsgrundbausteine auf die eigene Identität, kann die Qualität gesichert und optimiert werden.

Literaturverzeichnis

Literaturverzeichnis

Betz, C. (2014). *Veranstaltungen sicher planen und organisieren. Vorlesung bei dem Europa Campus Karlsruhe*. Europa Campus Karlsruhe.

Bruhn, H., & Meffert, M. (2012). *Dienstleistungsmarketing. Grundlage - Konzepte - Methoden*. Wiesbaden: Gabler Verlag.

Bruhn, M. (2010 a). *Marketing. Grundlagen für Studium und Praxis*. Wiesbaden: Gabler Verlag.

Bruhn, M. (2010 b). *Kommunikationspolitik. Systematischer Einsatz der Kommunikation für Unternehmen*. München: Vahlen Verlag.

Bruhn, M. (2011). *Unternehmens- und Marketingkommunikation. Handbuch für ein integriertes Kommunikationsmanagement*. München: Vahlen Verlag.

Bruhn, M. (2014). *Marketing. Grundlagen für Studium und Praxis*. Wiesbaden: Springer Gabler Verlag.

Deg, R. (2012). *Basiswissen Public Relations. Professionelle Presse- und Öffentlichkeitsarbeit*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Verlag.

Esch, F. R., & Schewe, G. (2015). *Gabler Wirtschaftslexikon*.
<http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/10971/kommunikationspolitik-v13.html>
(20.01.2015).

Glenz, B., & Ubezio, S. Z. (2006). *Erfolgsfaktoren für Musikfestivals. Festival-Kult Schweiz*. Luzern: Hochschule für Gestaltung+Kunst Luzern.

Graeve, M. v. (2011). *Veranstaltungen organisieren*. Freiburg: Haufe Lexware Verlag.

Graf, C. (1995). *Kulturmarketing. Open Air und populäre Musik*. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.

Haase, F. (2005). *Handbuch Eventmanagement*. München: kopaed Verlag.

- Hofte-Fankhauser, K. t., & Wälty, H. F. (2009). *Marktforschung. Grundlagen mit zahlreichen Beispielen, Repetitionsfragen mit Lösungen und Glossar*. Zürich: Compendio Bildungsmedien.
- Holzbaur, U. (2010). *Eventmanagement. Veranstaltungen professionell zum Erfolg führen*. Aalen: Springer Verlag.
- Jenner, S., Barr, U., & Eyre, A. (2012). *The European Festival Market Report 2012*. <http://www.festivalinsights.com/wp-content/uploads/European-Festival-Market-Report-2012.pdf> (20.01.2015).
- Karavul, B. (2015). *Aufwandsschätzung und Schätzverfahren*. <http://www.projektmanagementhandbuch.de/projektplanung/aufwandsschaetzung-und-schaetzverfahren/> (20.01.2015).
- Kästle, T. (2012). *Kompodium Event-Organisation. Business- und Kulturveranstaltungen professionell planen und durchführen*. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Kleemann, A. (2006). *Eventmarketing-Lexikon*. Frankfurt am Main: Deutscher Fachverlag.
- Kuhl, J. U., & Martens, J. (2009). *Die Kunst der Selbstmotivierung. Neue Erkenntnisse der Motivationsforschung praktisch nutzen*. Stuttgart: Kohlhammer Verlag.
- Meffert, H. (2015). *Marketing. Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung. Konzepte - Instrumente - Praxisbeispiele*. Wiesbaden: Springer Gabler Verlag.
- Meffert, M., & Bruhn, H. (2012). *Handbuch Dienstleistungsmarketing. Planung - Umsetzung - Kontrolle*. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Nickel, O. (1998). *Eventmarketing. Grundlagen und Erfolgsbeispiele*. München: Franz Fahlen Verlag.
- Projekte, I. g. (2014). *Das magische Dreieck im Projektmanagement*. <http://projekte-leicht-gemacht.de/blog/definitionen/das-magische-dreieck-im-projektmanagement/#toggle-id-3> (20.01.2015).
- Rück, H. (2015 a). *Gabler Wirtschaftslexikon*. <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/81537/event-veranstaltung-v10.html> (20.01.2015).

- Rück, H. (2015 b). *Gabler Wirtschaftslexikon*.
<http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/576005931/event-management-v1.html>
(20.01.2015).
- Schmitt, I. (2012). *Praxishandbuch Event Management. Das A-Z der perfekten Veranstaltungsorganisation – Mit zahlreichen Checklisten und Mustervorlagen*. Wiesbaden: Springer Verlag.
- Steinecke, A. (2013). *Management und Marketing im Kulturtourismus. Basiswissen - Praxisbeispiele - Checklisten*. Wiesbaden: Springer Verlag.
- Wagner, A. (2011). *Forschung und Analyse*. Karlsruhe: EC Europa Campus.
- Westen, D. (2015). *Loveparade 2010 - Tragödie in Duisburg*.
<http://www.derwesten.de/staedte/duisburg/loveparade/> (20.01.2015).
- Wirtschaftslexikon24. (2015). *Öffentlichkeitsarbeit*.
<http://www.wirtschaftslexikon24.com/d/public-relations-pr/public-relations-pr.htm>
(20.01.2015).
- Zanger, C. (2014). *Ein Überblick zu Events im Zeitalter von Social Media*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Verlag.

Anlagen

Anlage 1: Fragebogen

Fragebogen "Erfolgsfaktoren von Musikfestivals"

Alter

Geschlecht

☐ Weiblich

☐ Männlich

Postleitzahl

Wie oft haben Sie Musikfestivals besucht?

☐ 0

☐ 1

☐ 2

☐ 3

☐ 4-6

☐ 7-10

☐ mehr als 10

Für die weitere Beantwortung der Fragen beziehen Sie sich bitte auf EIN Festival!

Name des ausgewählten Musikfestivals:

Wie oft haben Sie dieses Musikfestival besucht?

Wie hat Ihnen dieses Musikfestival gefallen?

1 2 3 4 5 6

Sehr gut ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Sehr schlecht

Wie haben Sie von diesem Festival erfahren?

☐ Familie / Freunde

☐ Flyer / Plakat

☐ Fernsehen

☐ Radio

☐ Zeitung

☐ Homepage

☐ Sonstiges:

Wieviele Tage waren Sie auf dem Festival?

☐ 1 Tag

☐ 2 Tage

☐ 3 Tage

☐ mehr als 3 Tage

Wo haben Sie ihr Ticket gekauft?

- ☐ Kasse - direkt vor Ort
- ☐ Vorverkaufsstelle
- ☐ Homepage des Musikfestivals
- ☐ Gratis (z.B. durch Arbeit)
- ☐ Ticket gewonnen
- ☐ Webseite im Internet
- ☐ Sonstiges:

War der Ticketpreis angemessen?

- ☐ Ja
- ☐ Nein
- ☐ Mehr oder weniger

Was hat dir besonders gefallen auf dem Musikfestival?

-> stichwortartig oder auch in ganzen Sätzen beantwortbar

Was hat dir auf dem Musikfestival nicht gefallen?

-> stichwortartig oder auch in ganzen Sätzen beantwortbar

Spezielle Tipps von dir an den Festivalveranstalter was verbessert werden sollte, wo noch Potenziale bestehen?

Was ist Ihnen allgemein bei einem Musikfestival wichtig und unwichtig?

[illegible]

Eigenständigkeitserklärung

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Literatur und Hilfsmittel angefertigt habe. Stellen, die wörtlich oder sinngemäß aus Quellen entnommen wurden, sind als solche kenntlich gemacht. Diese Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt.

Ort, Datum

Vorname Nachname